

# LABORA

JURNAL BISNIS

ISSN 1410-2218

**Analisis Pengaruh Promosi, Mutasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Mediasi**

**Erlyani Yunita, Sudarmadji, S. Widie Tjahyanto, Ferial Fahmi Kadir**

**Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Koordinasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang**

**Ersyad Hanafi, Harry Wiyanto, Ajoë Kartika Mastaka, Novita Yolanda**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa**

**Yourdan Mardonna, Apriana Dian, Jayadi, Bernard T. Widjaja**

**Pengaruh *Reward And Punishment* Dan Pengawasan Melekat Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak X**

**Aris Kusmiran, Aripin, Suherman, Ade Basuki**

**Pengaruh Lingkungan Kerja, *Self Esteem* Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru**

**Jeson Abraham, Ella Padilah, Arief Kristian, Gaguk Sudjoko**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Satker Kantor Wilayah DJBC Jakarta)**

**Nurhasanah, Demitria Dewi Hendaryati, Robby Simanjuntak**



**Sekolah Tinggi Manajemen**

**LABORA**

*School of Management*

# LABORA

JURNAL BISNIS

ISSN 1410-2218

**Analisis Pengaruh Promosi, Mutasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Mediasi**  
Erlyani Yunita, Sudarmadji, S. Widie Tjahyanto, Ferial Fahmi Kadir

**Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Koordinasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang**  
Ersyad Hanafi, Harry Wiyanto, Ajoë Kartika Mastaka, Novita Yolanda

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa**  
Yourdan Mardonna, Apriana Dian, Jayadi, Bernard T. Widjaja

**Pengaruh *Reward And Punishment* Dan Pengawasan Melekat Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak X**  
Aris Kusmiran, Aripin, Suherman, Ade Basuki

**Pengaruh Lingkungan Kerja, *Self Esteem* Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru**  
Jeson Abraham, Ella Padilah, Arief Kristian, Gaguk Sudjoko

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Sather Kantor Wilayah DJBC Jakarta)**  
Nurhasanah, Demitria Dewi Hendaryati, Robby Simanjuntak



Sekolah Tinggi Manajemen  
**LABORA**  
School of Management

# LABORA

JURNAL BISNIS

ISSN 1410-2218

Jurnal Bisnis LABORA merupakan jurnal yang menyajikan informasi tentang ekonomi, Manajemen, Keuangan, Pemasaran, Produksi, Sumber Daya Manusia, dan Bisnis bagi kalangan praktisi dan akademisi melalui publikasi artikel ilmiah hasil penelitian maupun yang bersifat konseptual. Media ini terbit setiap enam-bulan.

Penanggung jawab	<i>Ex Officio</i> Ketua Sekolah Tinggi Manajemen LABORA
Pemimpin Redaksi	Ahmad Yani, S.E., M.M.
Sekretaris	Novita Yolanda, S.E., M.M.
Dewan Redaksi	Prof. Dr. Ir. Bernard T. Widjaja, MM. Prof. Dr. Ir. Andrianto Widjaja, M.Sc. Dr. Ir. Harry Wiyanto, M.M. Dr. Agustian Zen Dr. Aripin, S.H., M.H. Dr. S. Widi Tjahjanto, M.M. R. Iriana Wihardja Stimintapura, S.E., M.M.
Bendahara	Dewi Kari Kaningsih, S.E., M.M.
Administrasi dan Umum	Robby Simanjuntak, S.E., M.M. Arif Kristyan Yuniardi, S.E., M.M.
Desain dan IT	Jayadi, S.E., M.M.
Sirkulasi	Suhernan, S.E., M.M. Supriyanto, S.E.

Alamat Redaksi & Penerbit  
Sekolah Tinggi Manajemen LABORA  
Taman Modern, Jalan Polan Raja, Blok B7 No. 7-8,  
Cakung Jakarta Timur 13960

**Analisis Pengaruh Promosi, Mutasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Mediasi**

**Erlyani Yunita Nainggolan, Sudarmadji, S. Widie Tjahyanto, Ferial Fahmi Kadir**

*Abstract*

*The role of taxes in financing national development in the current government is very large, this is because the current government is very concerned with infrastructure development to accelerate economic growth. In addition, infrastructure development is also boosted to balance our country's backwardness with other countries.*

*The purpose of this study, among others, to determine whether there is a positive and significant direct effect between Employee Promotion, Employee Transfer and Leadership Style on Achievement Motivation, to determine whether there is a positive and significant direct effect between Employee Promotion, Employee Transfer, Leadership Style and Achievement Motivation on employee performance, to find out whether there is an indirect effect between employee promotions on employee performance through the achievement motivation variable, to find out whether there is an indirect effect between employee transfers on employee performance, to find out whether there is an indirect effect between leadership style on employee performance through Achievement Motivation variable.*

*The research design in scientific writing is in the form of quantitative descriptive research with a path analysis approach in answering the proposed hypothesis. While the population of this study were all employees at the Tangerang Intermediate Tax Service Office who had the status of civil servants as many as 100 people. While the number of samples in this study were 81 respondents. In the data collection method, the method used is the field method through survey research in the form of questionnaires or questionnaires. To determine the causal relationship between variables, the authors use correlation regression analysis with path analysis approach. Meanwhile, in data processing and analysis, the statistical analysis tool SPSS version 20 is assisted.*

*The results showed that simultaneously, there was a jointly significant influence between Employee Promotion, Employee Transfer and Leadership Style on Achievement Motivation, partially, there was a positive and significant influence between Employee Promotion and Employee Transfer on Achievement Motivation, partially, there was an effect positive but less significant between Leadership Style on Achievement Motivation, there is a positive and significant direct influence between Employee Promotion, Employee Transfer, Leadership Style and Achievement Motivation on Employee Performance, there is an indirect effect between Employee Promotion, mutation, leadership style on Employee Performance through the variable of Achievement Motivation at the Tangerang Intermediate Tax Service Office.*

*Suggestions, in increasing employee achievement motivation can always involve the three independent variables so that the expected results can be maximized, so that the organization always involves the four independent variables in employee performance improvement programs, in the implementation of employee performance improvement programs can be more focused on achievement motivation factors so that the increase in employee performance can be higher and more optimal, in an effort to improve employee performance the organization should be able to carry it out directly without going through the intermediary of achievement motivation factors so that the results are better and more optimal, for further research can involve other factors that have not been studied.*

**Keywords: Employee Promotion, Transfer, Leadership Style, Achievement Motivation and Employee Performance**

## I. PENDAHULUAN

Organisasi Direktorat Jenderal Pajak dalam upayanya untuk peningkatan kinerja pegawai dan organisasi, telah menerapkan program pengembangan karir pegawai melalui program promosi dan mutasi pegawai. Program promosi pegawai diberikan kepada para pegawai yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi dan berprestasi serta telah memenuhi segala persyaratan untuk dipromosikan, sehingga apabila terjadi kekosongan jabatan di suatu unit kerja, organisasi akan mencoba memberikan kekosongan jabatan tersebut kepada para pegawai yang layak mendapatkan posisi tersebut melalui program promosi jabatan.

Sementara itu untuk program mutasi pegawai, program tersebut diberikan kepada para pegawai guna menghindarkan kebosanan atau kejenuhan mereka akibat terlalu lama mereka bekerja di unit kerja tersebut. Diharapkan dengan mutasi tersebut seorang pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi lagi karena merasakan suasana lingkungan kerja yang baru. Selain itu, program mutasi juga diberikan untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan pegawai di bidang perpajakan. Melalui program promosi dan mutasi pegawai yang berjalan baik dan adil diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap organisasi sehingga tingkat kinerja mereka juga akan meningkat.

Disamping program promosi dan mutasi pegawai, faktor gaya kepemimpinan juga dapat mempengaruhi peningkatan motivasi berprestasi dan kinerja seorang pegawai. Karena dengan adanya promosi dan mutasi pegawai mereka sering dihadapkan pada pergantian kepemimpinan di tempat kerja baru mereka. Dan setiap pimpinan pasti memiliki gaya kepemimpinan sendiri-sendiri. Seorang pegawai yang merasa cocok dengan gaya kepemimpinan dari atasannya mereka, tentunya mereka akan dapat menjalankan pekerjaannya dengan nyaman, cenderung lebih produktif dan mendapatkan iklim kerja yang kondusif. Hal-hal tersebut secara tidak langsung akan dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka, sehingga target kerja yang telah ditetapkan akan mudah dicapai.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis uraikan diatas, penulis tertarik untuk mengetahui dan meneliti bagaimana pengaruh program promosi dan mutasi yang telah dijalankan oleh Direktorat Jenderal Pajak serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi pegawai serta bagaimana dampaknya dalam peningkatan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini penulis mengajukan judul penelitian : Analisis Pengaruh Promosi, Mutasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Tengerang dengan Motivasi Berprestasi sebagai Variabel Mediasi.

## II. RUMUSAN MASALAH

Berdasar latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka dalam penelitian ini penulis merumuskan beberapa masalah-masalah yang perlu dikaji antara lain :

- a. Apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai dan Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.
- b. Apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai, Gaya kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.
- c. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Promosi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- d. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Mutasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- e. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.

### III. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini dapat penulis uraikan sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai dan Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.
- b. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai, Gaya kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.
- c. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Promosi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- d. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Mutasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- e. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.

### IV. METODE PENELITIAN

#### 4.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian dalam penulisan ini adalah berupa penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur dalam menjawab hipotesis yang diajukan. Dalam metode pengumpulan datanya menggunakan metode lapangan berupa penelitian survey yaitu melalui angket atau kuesioner. Dan

metode survey ini merupakan metode yang terbaik sebagai sarana untuk mendapatkan fakta personal, sosial, keyakinan dan sikap. Penelitian ini dilakukan pada pegawai-pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.

## 4.2. Populasi dan Sampel

### 4.2.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek pengamatan yang menjadi perhatian kita. Menurut Sugiyono (2006), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang yang secara keseluruhan berjumlah 100 orang.

### 4.2.2. Sampel

Sampel penelitian adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi dalam suatu penelitian. Pada umumnya, kita tidak bisa mengadakan penelitian kepada seluruh anggota dari suatu populasi karena terlalu banyak. Apa yang bisa kita lakukan adalah mengambil beberapa representatif dari suatu populasi dan kemudian diteliti. Representatif dari populasi ini yang dimaksud dengan sampel.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik simple random sampling (acak). Dengan jumlah populasi dalam penelitian ini yang sudah diketahui yaitu sebanyak 100 orang pegawai dan tingkat error ditetapkan sebesar = 5%, maka jumlah sampel yang dapat diambil berdasarkan rumus dari Taro Yamane sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} = \frac{100}{(100) \cdot 0,05^2 + 1} = \frac{100}{(100) \cdot (0,0025) + 1} = \frac{100}{1,25} = 80$$

Jadi jumlah sampel minimal dalam penelitian ini sebanyak 80 orang responden. Namun dalam kenyataan di lapangan, kami berhasil menghimpun sebanyak 81 orang pegawai yang layak dijadikan sampel.

## 4.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Didasarkan pada permasalahan yang telah dirumuskan, maka variabel-variabel penelitian yang akan dianalisis dalam penelitian ini antara lain :

- a. Variabel Terikat atau *dependent variabel*, yaitu variabel kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang
- b. Variabel Intervening yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian ini yang

merupakan variabel intervening adalah variabel motivasi berprestasi pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (Madya Tangerang).

- c. Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang diselidiki pengaruhnya yaitu variabel promosi jabatan, mutasi pegawai dan gaya kepemimpinan.

Penjabaran definisi operasional variabel penelitian ini dimaksudkan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam menafsirkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Definisi operasional dari masing-masing variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. **Variabel Terikat atau *dependent variabel (Z)*, yaitu variabel kinerja pegawai**

1) Definisi konseptual

Secara konseptual, kinerja pegawai merupakan hasil pengukuran suatu pekerjaan dilihat dari tingkat kualitas hasil kerja, tingkat keuletan dan daya tahan kerja, tingkat disiplin dan absensi, tingkat kerjasama antar rekan sekerja, tingkat kepedulian akan keselamatan kerja, tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan dan tingkat inisiatif / kreativitas yang dimiliki.

2) Definisi Operasional

Secara operasional yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai tentang hasil pengukuran suatu pekerjaan dilihat dari tingkat kualitas hasil kerja, tingkat keuletan dan daya tahan kerja, tingkat disiplin dan absensi, tingkat kerjasama antar rekan sekerja, tingkat kepedulian akan keselamatan kerja, tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan dan tingkat inisiatif / kreativitas yang dimiliki.

Dalam penelitian ini, indikator faktor kinerja pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Abubakar MT Sulman (2002) dan McNeese-Smith (1996) dimana indikator kerjanya meliputi : tingkat kualitas hasil kerja, tingkat keuletan dan daya tahan kerja, tingkat disiplin dan absensi, tingkat kerjasama antar rekan sekerja, tingkat kepedulian akan keselamatan kerja, tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan dan tingkat inisiatif / kreativitas yang dimiliki. Kinerja Pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuisioner sebanyak 14 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi kinerja pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator variabel kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

**Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Kinerja Pegawai**

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Kualitas Kerja	- Pemyelesaian tugas tepat waktu	1	2
	- Kualitas hasil kerja yang baik	2	
Keuletan dan daya tahan	- Tidak mudah stres	3	2
	- Ulet dan tenang dalam bekerja	4	
Disiplin dan Absensi	- Disiplin pada peraturan	5	2
	- Tepat waktu masuk kerja	6	

Kerjasama antar rekan kerja	- Sukarela dalam membantu rekan kerja - Kerjasama tim	7 8	2
Kepedulian dan keselamatan kerja	- Peduli pada penyelesaian tugas - Faktor keselamatan	9 10	2
Tanggung jawab	- Tanggung jawab pada tugas - Bekerja sesuai tupoksi	11 12	2
Inisiatif/Kreatif	- Kreativitas baru - Inisiatif dalam pekerjaan	13 14	2
<b>Jumlah</b>			<b>14</b>

**b. Variabel Intervening (Y), yaitu variabel motivasi berprestasi (Y)**

1) Definisi konseptual

Secara konseptual motivasi berprestasi adalah motif yang mendorong seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam bersaing dengan suatu ukuran keunggulan (*standard of excellence*), baik berasal dari standar prestasinya sendiri (*autonomous standards*) diwaktu lalu ataupun prestasi orang lain (*social comparison standards*).

2) Definisi Operasional

Secara operasional yang dimaksud dengan motivasi berprestasi adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai tentang motif yang mendorong seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam bersaing dengan suatu ukuran keunggulan (*standard of excellence*), baik berasal dari standar prestasinya sendiri (*autonomous standards*) diwaktu lalu ataupun prestasi orang lain (*social comparison standard*).

Dalam penelitian ini, indikator variabel motivasi berprestasi diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh David McClelland dalam Robbins (2001) dimana indikator motivasi berprestasi meliputi = Kebutuhan akan Prestasi, Kebutuhan akan Afiliasi dan Kebutuhan akan Kekuasaan. Variabel motivasi berprestasi diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 14 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi motivasi berprestasi. Pengukuran dimensi dan indikator variabel motivasi berprestasi adalah sebagai berikut :

**Tabel 2. Kisi-kisi instrumen Motivasi berprestasi**

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Kebutuhan akan Prestasi	- Selalu berusaha berprestasi	1	4
	- Bertanggung jawab atas pekerjaan	2	
	- Optimis dan menyukai persaingan	3, 4	
Kebutuhan akan Afiliasi	- Kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja	5, 6	3

	< Hasil kerjasama dalam tim	7	
Kebutuhan akan Keleluasan	< Kemampuan diri dan berani ambil resiko	8,9	4
	< Semangat kerja dan promosi jabatan	10,11	
Jumlah			11

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

c. **Variabel Bebas atau independent variabel (X), yaitu variabel promosi jabatan pegawai (X1) dan variabel motivasi pegawai (X2)**

**1) Promosi Jabatan Pegawai (X1)**

a) **Definisi konseptual**

Secara konseptual, promosi jabatan merupakan suatu kenaikan posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi karena berbagai pertimbangan dan untuk tujuan organisasi.

b) **Definisi Operasional**

Secara operasional yang dimaksud dengan promosi jabatan adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai tentang suatu kenaikan posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi karena berbagai pertimbangan dan untuk tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, indikator faktor promosi jabatan diadopsi dari teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (1997) dimana indikator promosi jabatan meliputi : Kecakapan, Pengalaman, Kombinasi kecakapan dan pengalaman, semangat dan kegairahan kerja, disiplin kerja, iklim kerja yang menyenangkan, produktivitas kerja. Variabel promosi jabatan diukur dengan menggunakan instrumen kuisioner sebanyak 7 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi promosi jabatan. Penjabaran dimensi dan indikator variabel promosi jabatan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Kisi-kisi instrumen promosi jabatan**

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Kecakapan	Apresiasi perusahaan atas kecakapan yang dimiliki pegawainya	1	1
Pengalaman	Apresiasi perusahaan atas pengalaman yang dimiliki pegawainya	2	1
Kombinasi kecakapan dan pengalaman	Promosi jabatan didasarkan atas kecakapan dan pengalaman	3	1
Semangat dan kegairahan kerja	Promosi jabatan untuk menambah semangat dan kegairahan kerja	4	1
Disiplin kerja	Meningkatkan disiplin kerja	5	1

Iklim kerja yang menyenangkan	Mewujudkan iklim kerja yang menyenangkan	6	1
Produktivitas kerja	Meningkatkan produktivitas kerja	7	1
			7

## 2) Mutasi Pegawai (X2)

### a) Definisi konseptual

Secara konseptual, variabel mutasi adalah kegiatan memindahkan karyawan sebagai salah satu cara untuk mengembangkan karyawan tersebut terutama dari segi kemampuan, pengetahuan, dan keterampilannya.

### b) Definisi operasional

Secara operasional, mutasi merupakan skor yang diperoleh dari nilai persepsi pegawai mengenai kegiatan memindahkan karyawan sebagai salah satu cara untuk mengembangkan karyawan tersebut terutama dari segi kemampuan, pengetahuan, dan keterampilannya.

Dalam penelitian ini, instrumen faktor mutasi diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Tanjung dan Rahmawati (2003) dan Hasibuan (1997), dimana dimensi mutasi meliputi: Kekurangan tenaga kerja, Minat dan bakat pegawai, Motivasi, Jaminan Keamanan, Produktivitas kerja, memperluas atau menambah pengetahuan, menghilangkan rasa bosan pada pekerjaan, keseimbangan komposisi pekerjaan. Variabel mutasi diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 8 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi variabel mutasi. Penjabaran dimensi dan indikator variabel mutasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Mutasi Pegawai**

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Kekurangan naker	- Memenuhi kebutuhan bagi unit yang kekurangan pegawai	1	1
Minat dan bakat pegawai	- Memenuhi keinginan pegawai sesuai minat dan bakat	2	1
Motivasi	- Stimulus untuk meningkatkan motivasi	3	1
Jaminan keamanan	- Menjamin keyakinan pegawai bahwa mereka tidak akan diberhentikan	4	1
Produktivitas kerja	- Meningkatkan produktivitas kerja	5	1
Memperluas/menambah pengetahuan	- Meningkatkan pengetahuan	6	1
Menghilangkan rasa bosan pada pekerjaan	- Solusi atas rasa bosan pada pekerjaan	7	1
Keseimbangan komposisi pekerjaan	- Menjaga keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan	8	1
<b>Jumlah</b>			<b>8</b>

### 3) Gaya Kepemimpinan (X3)

#### a) Definisi konseptual

Secara konseptual, variabel gaya kepemimpinan adalah pola atau bentuk dari suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu yang dipersepsikan oleh orang-orang yang dipengaruhinya.

#### b) Definisi operasional

Secara operasional, gaya kepemimpinan merupakan skor yang diperoleh dari nilai persepsi pegawai mengenai pola atau bentuk dari suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu yang dipersepsikan oleh orang-orang yang dipengaruhinya.

Dalam penelitian ini, instrumen faktor gaya kepemimpinan diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Fleishman *et al.*, dalam Gibson (1996), dimana dimensi gaya kepemimpinan meliputi *Consideration* (konsiderasi) dan *Initiating structure* (struktur insiatif). Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 9 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi variabel gaya kepemimpinan. Penjabaran dimensi dan indikator variabel gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Kisi-kisi Instrumen gaya kepemimpinan

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
<i>Consideration</i> (konsiderasi)	- Kedekatan hubungan	1	5
	- Rasa saling percaya	2	
	- Kekeluargaan	3	
	- Menghargai gagasan bawahan	4	
	- Komunikasi atasan dengan bawahan	5	
<i>Initiating structure</i> (struktur insiatif)	- Mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan	6	4
	- Membangun pola dan saluran komunikasi	7	
	- Menjelaskan cara kerja yang benar	8	
	- Menekan untuk fokus pada tujuan/hasil kerja	9	
Jumlah			9

#### 4.4. Teknik Analisa Data

Analisa data yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi korelasi dengan pendekatan analisis jalur. Proses pengolahan data statistik dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS versi 20. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### 4.4.1 Uji Prasyarat Analisis

Dalam sebuah analisis regresi, terdapat beberapa asumsi atau persyaratan analisis yang harus dipenuhi sebelum dilakukan pengambilan kesimpulan dari analisis regresi tersebut. Adapun asumsi persyaratan analisis tersebut adalah analisis regresi harus memenuhi hal-hal berikut :

##### a. Asumsi Normalitas

Kenormalan data diperlukan dalam metode analisis regresi. Hal ini disebabkan metode ini merupakan salah satu metode analisis parametrik. Kenormalan diketahui melalui sebaran regresi yang merata di setiap nilai. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam menguji kenormalan data adalah metode Kolmogorov Smirnov (KS). Dalam metode KS, pemertaman  $H_0$  mengindikasikan bahwa data yang dianalisis tersebut normal. Nilai KS yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan KS tabel. Jika nilai KS hitung  $<$  KS tabel atau P value  $>$  5%, maka data regresi mengikuti sebaran normal. Sebaliknya, jika nilai KS hitung  $>$  KS Tabel atau P value  $<$  5%, maka data regresi tidak mengikuti sebaran normal.

##### b. Asumsi Homogenitas atau Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas pada dasarnya menyatakan bahwa nilai-nilai  $Y$  bervariasi dalam satuan yang sama. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menganalisis homogen atau tidaknya data dalam regresi adalah metode Uji Spearman's Rho. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan residu lebih dari 0,05, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

##### c. Asumsi Tidak Terjadi Multikolinier

Multikolinier atau koliner ganda merupakan hubungan linier yang sama kuat antara variabel-variabel bebas dalam persamaan regresi berganda. Adanya koliner berganda ini menyebabkan pendugaan koefisien menjadi tidak stabil. Pendeteksian terjadinya suatu koliner ganda, dapat dilihat pada hasil VIF (Variance Inflation Factors). Nilai VIF ini diperoleh dari persamaan :

$$VIF = \frac{1}{1 - R_j^2}$$

Keterangan :

$R_j^2$  = koefisien determinan dari regresi variabel bebas ke- $j$  dengan semua variabel lainnya.

Nilai VIF yang lebih besar dari 10 menunjukkan bahwa variabel tersebut berkolinier ganda. Adanya koliner ganda dalam model akan mengakibatkan :

- 1) Penduga koefisien regresinya menjadi tidak nyata walaupun nilai  $R_j^2$  nya tinggi.
- 2) Nilai-nilai dengan koefisien regresi menjadi sangat sensitif terhadap perubahan data.
- 3) Dengan metode kuadrat terkecil, penduga koefisien regresi mempunyai simpangan baku yang sangat besar.

#### 4.4.2 Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung (Robert D. Rutherford 1993). Sementara itu, definisi lain mengatakan Analisis Jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (magnitude) dan signifikansi (significance) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel (Paul Wehley, 1997)

Dalam analisis jalur, dikenal beberapa konsep dan istilah dasar yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

##### a. Model Jalur

Model jalur adalah suatu diagram yang menghubungkan antara variabel bebas, perantara dan tergantung. Pola hubungan ditunjukkan dengan menggunakan anak panah. Anak panah-anak panah tunggal menunjukkan hubungan sebab akibat antara variabel-variabel *exogenous* atau perantara dengan satu variabel tergantung atau lebih. Anak panah juga menghubungkan kesalahan (*variable residue*) dengan semua variabel *endogenous* masing-masing. Anak panah ganda menunjukkan korelasi antara pasangan variabel-variabel *exogenous*.

##### b. Jalur penyebab untuk suatu variabel yang diberikan

Meliputi, pertama, jalur-jalur dari anak panah menuju ke variabel tersebut dan, kedua, jalur-jalur korelasi dari semua variabel *endogenous* yang dikorelasikan dengan variabel-variabel yang lain yang mempunyai anak panah-anak panah menuju ke variabel tersebut.

##### c. Variabel *Exogenous*

Variabel *exogenous* dalam suatu model jalur adalah semua variabel yang tidak ada penyebab-penyebab eksplisunya atau dalam diagram tidak anak-anak panah yang menuju ke arahnya, selain pada bagian kesalahan pengukuran. Jika antara variabel *exogenous* dikorelasikan maka korelasi tersebut ditunjukkan dengan anak panah berkepala dua yang menghubungkan variabel-variabel tersebut.

##### d. Variabel *Endogenous*

Variabel *Endogenous* adalah variabel yang mempunyai anak panah-anak panah menuju ke arah variabel tersebut. Variabel yang termasuk didalamnya mencakup semua variabel perantara dan tergantung. Variabel perantara *Endogenous* mempunyai anak panah yang menuju ke arahnya dan dari arah variabel tersebut dalam suatu model diagram jalur. Adapun variabel tergantung hanya mempunyai anak panah yang menuju ke arahnya.

##### e. Koefisien Jalur atau Pembobotan Jalur

Koefisien jalur adalah koefisien regresi standar atau disebut "beta" yang menunjukkan

pengaruh langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantung dalam suatu model jalur tertentu. Oleh karena itu, jika suatu model mempunyai dua atau lebih variabel-variabel penyebab maka koefisien-koefisien jalurnya merupakan koefisien-koefisien regresi parsial yang mengukur model jalur tertentu yang mengontrol dua variabel lain sebelumnya dengan menggunakan data yang sudah distandardkan atau matriks korelasi sebagai masukan.

#### f. Dekomposisi Pengaruh

Koefisien-koefisien jalur dapat digunakan untuk mengukur korelasi-korelasi dalam suatu model ke dalam pengaruh langsung dan tidak langsung yang berhubungan dengan jalur langsung dan tidak langsung yang direfleksikan dengan anak panah-anak panah dalam suatu model tertentu. Ini didasarkan pada asumsi bahwa dalam suatu sistem linier, pengaruh penyebab total suatu variabel "j" terhadap variabel "i" adalah jumlah semua nilai jalur "i" ke "j". Perhitungan menggunakan analisis jalur dengan model dekomposisi, pengaruh kausal antarvariabel dapat dibedakan menjadi 3, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Direct causal effects* (Pengaruh Kausal Langsung = PKL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen lain.
- 2) *Indirect causal effects* (Pengaruh Kausal Tidak Langsung = PTKL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi melalui variabel endogen lain yang terdapat dalam satu model kausalitas yang sedang dianalisis.
- 3) *Total causal effects* (Pengaruh Kausal Total = PKT) adalah jumlah dari pengaruh kausal langsung (PKL) dan Pengaruh Kausal Tidak Langsung (PKTL) atau  $PKT = PKL + PKTL$ .

#### g. Pola Hubungan

Dalam analisis jalur tidak digunakan istilah variabel bebas ataupun tergantung. Sebagai gantinya, kita menggunakan istilah variabel *exogenous* dan *endogenous*.

#### h. Direct Effect

Pengaruh langsung yang dapat dilihat dari koefisien jalur dari satu variabel ke variabel lainnya.

#### i. Indirect Effect

Urutan jalur melalui satu atau lebih variabel perantara.

### 4.4.3 Analisis Regresi Linier berganda

Analisis Regresi Linier Berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variabel independen (bebas) dengan satu variabel dependen (terikat). Analisis ini juga untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif.

#### 4.4.4 Uji Signifikansi Pengaruh Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas (X) secara bersamaan (simultan) terhadap variabel terikat (Y).

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

H<sub>0</sub>: Variabel-variabel bebas secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat dimana  $\beta_i = 0$

H<sub>a</sub>: Variabel-variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat dimana  $\beta_i \neq 0$

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak.
- Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima.

#### 4.4.5 Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> (kompetensi profesional dan etos kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (produktivitas kerja guru) secara terpusat atau parsial (Ghozali, 2005).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak.
- Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima.

#### 4.4.6 Analisis Koefisien Determinasi

Uji R<sup>2</sup> dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variasi variabel bebas (independen) pada model regresi linier berganda dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) (Priyanto, 2008). Dengan kata lain, pengujian model menggunakan R<sup>2</sup>, dapat menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam model regresi linier berganda adalah variabel-variabel independen yang mampu mewakili keseluruhan dan variabel-variabel independen lainnya dalam mempengaruhi variabel dependen, kemudian besarnya pengaruh ditunjukkan dalam bentuk persentase.

Nilai Koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai R<sup>2</sup> yang kecil (nol) berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai (R<sup>2</sup>) yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2005).

## V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Hasil Penelitian

#### 5.1.1 Analisis Jalur pada Jalur Penelitian Bagian-1

Analisis Jalur pada bagian ini dilakukan melalui analisis regresi berganda antara variabel bebas yaitu variabel Promosi Pegawai (X1), Mutasi Pegawai (X2) dan Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap variabel terikat yaitu variabel Motivasi Berprestasi (Y). Analisis regresi berganda pada bagian ini dilakukan dengan dibantu perangkat lunak komputer SPSS versi 20 dan hasil analisisnya sebagai berikut :

Tabel 6. Model Summary<sup>a</sup> Regresi Berganda X1-X2-X3 terhadap Y

<i>Model Summary</i>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.982 <sup>a</sup>	.966	.965	2.774

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Mutasi, Promosi  
Sumber : Hasil Pengolahan Data

Tabel 7. ANOVA<sup>a</sup> Regresi Berganda X1-X2-X3 terhadap Y

<i>ANOVA<sup>a</sup></i>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2664,424	3	888,141	6,130,166	,000 <sup>b</sup>
	Residual	11,156	77	,145		
	Total	2675,580	80			

a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi  
b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Mutasi, Promosi  
Sumber : Hasil Pengolahan Data

Tabel 8. Coefficients<sup>a</sup> Regresi Berganda X1-X2-X3 terhadap Y

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.025	,333		-.075	,940
	Promosi	,408	,103	,480	3,961	,000
	Mutasi	,542	,136	,424	3,997	,000
	Gaya Kepemimpinan	,116	,140	,094	,827	,411

a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi  
Sumber: Hasil Pengolahan Data

Untuk mengupas hasil analisis diatas, berikut dijabarkan dalam penjelasan dibawah ini |

a. Uji F (Pengaruh Bersama-sama atau Simultan) pada Jalur Penelitian Bagian-1

Uji F ini dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas (X1, X2 dan X3) memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y). Hasil uji F pada jalur penelitian bagian-1 ini ditunjukkan oleh hasil pada Tabel 9. ANOVA\* Regresi Berganda XI-X2-X3 terhadap Y seperti di bawah ini :

Tabel 9. ANOVA\* Regresi Berganda XI-X2-X3 terhadap Y  
ANOVA\*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2664,424	3	888,141	61,30,166	,000 <sup>a</sup>
	Residual	11,156	77	,145		
	Total	2675,580	80			

a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Mutasi, Promosi

Pada tabel tersebut diatas terlihat nilai F sebesar 61,30,166 dengan nilai signifikansi (sig) = 0,000, dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 (batasn tingkat error dalam penelitian ini) atau  $0,000 < 0,05$ , yang mengartikan bahwa variabel bebas Promosi Pegawai (X1), Mutasi Pegawai (X2) dan Gaya Kepemimpinan (X3) berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat Motivasi Berprestasi (Y). Karena dari hasil uji F yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas (variabel X1, X2 dan X3) terhadap variabel terikat (Y), maka untuk uji secara parsial (sendiri-sendiri) dapat dilakukan,

b. Uji T (parsial/sendiri-sendiri) pada Jalur Penelitian Bagian-1

Hasil uji secara parsial antara variabel bebas (Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai dan Gaya Kepemimpinan) terhadap variabel Terikat (Motivasi Berprestasi) ditunjukkan oleh hasil analisis pada Tabel 10. Coefficients Regresi Berganda XI-X2-X3 terhadap Y seperti berikut ini :

Tabel 10. Coefficients\* Regresi Berganda XI-X2-X3 terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	-,025	,333		-,075	,940	
1	Promosi	,408	,103	,480	3,961	,000
	Mutasi	-,542	,136	-,424	3,997	,000
	Gaya Kepemimpinan	,116	,140	,094	,827	,411

a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi

#### 1) Uji T (parsial) Pengaruh Promosi Pegawai (X1) Terhadap Motivasi Berprestasi (Y)

Hasil Uji T (parsial) antara variabel Promosi Pegawai (X1) terhadap variabel Motivasi Berprestasi (Y) seperti ditunjukkan pada Tabel 10. *Coefficients Regresi Berganda X1-X2-X3 terhadap Y* diatas terlihat bahwa nilai signifikansi variabel Promosi Pegawai sebesar  $= 0,000$  dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas  $0,05$  atau  $0,000 < 0,05$ . Sementara itu pada kolom *Standardized Coefficients Beta* diperoleh nilai koefisien pengaruh antara variabel Promosi Pegawai (X1) terhadap variabel Motivasi Berprestasi (Y) sebesar  $= 0,480$ .

Karena hasil nilai koefisien pengaruhnya sebesar  $= 0,480$  bernilai positif, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Promosi Pegawai (X1) terhadap variabel Motivasi Berprestasi (Y).

#### 2) Uji T (parsial) Pengaruh Mutasi Pegawai (X2) Terhadap Motivasi Berprestasi (Y)

Hasil Uji T (parsial) antara variabel Mutasi Pegawai (X2) terhadap variabel Motivasi Berprestasi (Y) seperti ditunjukkan pada Tabel 10. *Coefficients Regresi Berganda X1-X2-X3 terhadap Y* diatas terlihat bahwa nilai signifikansi variabel Promosi Pegawai sebesar  $= 0,000$  dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas  $0,05$  atau  $0,000 < 0,05$ .

Sementara itu pada kolom *Standardized Coefficients Beta* diperoleh nilai koefisien pengaruh antara variabel Mutasi Pegawai (X2) terhadap variabel Motivasi Berprestasi (Y) sebesar  $= 0,424$ .

Karena hasil nilai koefisien pengaruhnya sebesar  $= 0,424$  bernilai positif, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Mutasi Pegawai (X2) terhadap variabel Motivasi Berprestasi (Y).

#### 3) Uji T (parsial) Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X3) Terhadap Motivasi Berprestasi (Y)

Hasil Uji T (parsial) antara variabel Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap variabel Motivasi Berprestasi (Y) seperti ditunjukkan pada Tabel 10. *Coefficients Regresi Berganda X1-X2-X3 terhadap Y* diatas terlihat bahwa nilai signifikansi variabel Gaya Kepemimpinan sebesar  $= 0,411$  dimana nilainya lebih besar dari nilai probabilitas  $0,05$  atau  $0,411 > 0,05$ . Sementara itu pada kolom *Standardized Coefficients Beta* diperoleh nilai koefisien pengaruh antara variabel Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap variabel Motivasi Berprestasi (Y) sebesar  $= 0,094$ .

Karena hasil nilai koefisien pengaruhnya sebesar  $= 0,094$  bernilai positif, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif namun tidak signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap variabel Motivasi Berprestasi (Y).

#### c. Uji Hipotesis 1

Diduga terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai dan Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi Berprestasi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Struktur Jalur Penelitian-1 dengan Uji F (Simultan) dan Uji t (Parsial) yang menunjukkan hasil:

- Dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama terdapat hubungan variabel X1, X2 dan X3 terhadap variabel Y yang signifikan, dengan nilai signifikansi sebesar  $= 0,000 < 0,05$
- Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh **positif dan signifikan** antara variabel Promosi Pegawai (X1) terhadap variabel Motivasi Berprestasi (Y) dengan nilai signifikansi sebesar  $= 0,000 < 0,05$  dan nilai koefisien pengaruhnya sebesar  $= 0,480$ .
- Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang **positif dan signifikan** antara variabel Mutasi Pegawai (X2) terhadap variabel Motivasi Berprestasi (Y) dengan nilai signifikansi sebesar  $= 0,000 < 0,05$  dan nilai koefisien pengaruhnya sebesar  $= 0,424$ .
- Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang **positif namun tidak signifikan** antara variabel Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap variabel Motivasi Berprestasi (Y) dengan nilai signifikansi sebesar  $= 0,411 > 0,05$  dan nilai koefisien pengaruhnya sebesar  $= 0,094$

Dengan hasil analisis diatas, maka hasil tersebut telah menjawab **hipotesis 1** yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa : "Diduga terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai dan Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan", bahwa hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini **tidak dapat diterima, karena refalsif** terbukti kebenarannya bahwa pada variabel X3 terhadap variabel Y hubungannya **tidak signifikan**.

#### d. Analisis Koefisien Determinan

Dari hasil analisis regresi berganda ini kita juga dapat mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel bebas (Motivasi Berprestasi) dengan melihat nilai koefisien determinasi pada tabel 11. **Model Summary Regresi Berganda X1-X2-X3 terhadap Y** seperti dibawah ini :

Tabel 11. **Model Summary<sup>a</sup> Regresi Berganda X1-X2-X3 terhadap Y**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.982 <sup>a</sup>	.966	.965	2,774

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Mutasi, Promosi

Pada tabel 11. **Model Summary Regresi Berganda X1-X2-X3 terhadap Y** diketahui nilai Rsquare atau  $R^2 = 0,966 = 96,6\%$  . Artinya bahwa kontribusi 3 variabel bebas tersebut (Variabel Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai dan Gaya Kepemimpinan) terhadap variabel terikat (Variabel

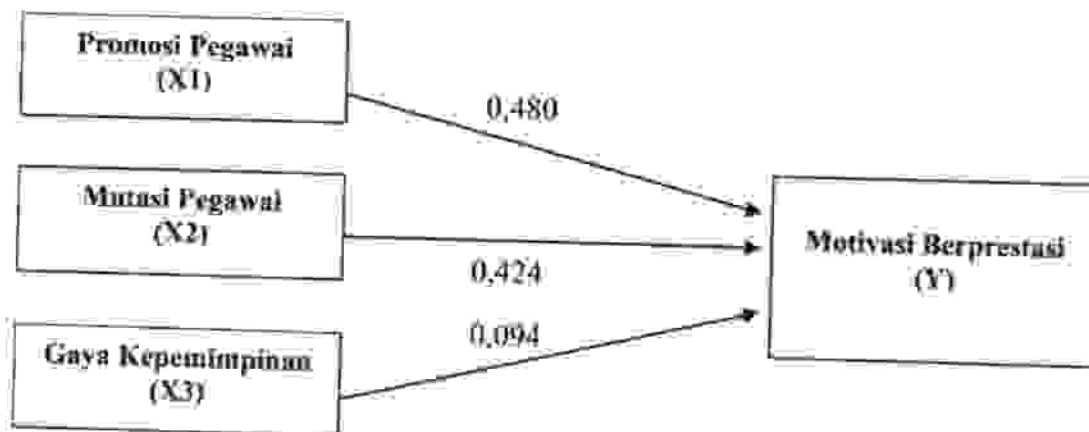
Motivasi Berprestasi) sebesar 96,6% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur.

e. **Rangkuman hasil analisis pada Jalur Penelitian Bagian-1**

Dari hasil perhitungan 2 uji tersebut diatas yaitu uji F (simultan) dan uji T (parsial) pada Jalur Penelitian Bagian-1, maka dapat dirangkum beberapa hasil berikut ini :

**Tabel 12. Rangkuman Hasil Analisis pada Jalur Penelitian Bagian-1**

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai Sig.	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) $pyE_1$
X1 terhadap Y	0,480	0,000	0,966 atau 96,6%	0,034 atau 3,4%
X2 terhadap Y	0,424	0,000		
X3 terhadap Y	0,094	0,411		



**Gambar 1. Nilai Koefisien pada Jalur Penelitian Bagian 1**

Dari hasil uji ini juga diperoleh persamaan regresi berganda dengan 3 variabel bebas sebagai berikut :  $Y = 0,480X_1 + 0,424X_2 + 0,094X_3 + 0,034$

**5.1.2 Analisis Jalur pada Jalur Penelitian Bagian-2**

Analisis Jalur pada Jalur Penelitian Bagian-2 ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda terhadap semua variabel penelitian pada jalur penelitian bagian-2 ini. Analisis regresi berganda  $X_1-X_2-X_3-Y$  terhadap Z ini dilakukan dengan dibantu perangkat lunak komputer SPSS versi 20 dan hasil analisis regresi bergandanya adalah sebagai berikut :

Tabel 13. Model Summary Regresi Berganda X1-X2-X3-Y terhadap Z

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.980 <sup>a</sup>	.976	.975	604

a. Predictors: (Constant), Motivasi Berprestasi, Gaya Kepemimpinan, Mutasi, Promosi

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Tabel 14. ANOVA<sup>a</sup> Regresi Berganda X1-X2-X3-Y terhadap Z

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3701,951	4	925,488	43827,887	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1,605	76	,021		
	Total	3703,556	80			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Motivasi Berprestasi, Gaya Kepemimpinan, Mutasi, Promosi

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Tabel 15. Coefficients Regresi Berganda X1-X2-X3-Y terhadap Z

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,086	,127		,677	,500
	Promosi	,207	,043	,207	4,792	,000
	Mutasi	,242	,057	,161	4,250	,000
	Gaya Kepemimpinan	,373	,054	,258	6,938	,000
	Motivasi Berprestasi	,442	,044	,376	10,159	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

a. Uji F pada Jalur Penelitian Bagian-2

Uji F ini dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas (X1, X2, X3 dan Y) memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Z). Hasil uji F pada jalur penelitian bagian-2 ini ditunjukkan oleh hasil pada Tabel 16. ANOVA<sup>a</sup> Regresi Berganda X1-X2-X3-Y terhadap Z seperti tabel dibawah ini .

Tabel 16. ANOVA<sup>a</sup> Regresi Berganda X1-X2-X3-Y terhadap Z

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3701,951	4	925,488	43827,887	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1,605	76	,021		
	Total	3703,556	80			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Motivasi Berprestasi, Gaya Kepemimpinan, Mutasi, Promosi

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Pada tabel tersebut diatas terlihat nilai F sebesar 43827,887 dengan nilai signifikansi (sig) = 0,000, dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ , yang mengartikan bahwa variabel bebas Promosi Pegawai (X1), Mutasi Pegawai (X2), Gaya Kepemimpinan (X3) dan Motivasi Berprestasi (Y) berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat yakni Kinerja Pegawai (Z)

**b. Uji T (parsial/sendiri-sendiri) pada Jalur Penelitian Bagian-2**

Hasil uji secara parsial (individu) antara variabel bebas (Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi) terhadap variabel Terikat (Kinerja Pegawai) ditunjukkan oleh hasil analisis pada Tabel 17. Coefficients Regresi Berganda X1-X2-X3-Y terhadap Z seperti berikut ini :

**Tabel 17. Coefficients Regresi Berganda X1-X2-X3-Y terhadap Z**  
Coefficients\*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,086	,127		,677	,500
Promosi	,207	,043	,207	4,792	,000
Mutasi	,242	,057	,161	4,250	,000
Gaya Kepemimpinan	,373	,054	,258	6,938	,000
Motivasi Berprestasi	,442	,044	,376	10,159	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data Hasil Olahan, Tahun 2021

**1) Uji T (parsial) Pengaruh Promosi Pegawai (X1) Terhadap Kinerja (Z)**

Hasil Uji T (parsial) antara variabel Promosi Pegawai (X1) terhadap variabel Kinerja (Z) seperti ditunjukkan pada Tabel 17. Coefficients Regresi Berganda X1-X2-X3-Y terhadap Z, diatas terlihat bahwa nilai signifikansi variabel Promosi Pegawai sebesar = 0,000 dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ .

Sementara itu pada kolom Standardized Coefficients Beta diperoleh nilai koefisien pengaruh antara variabel Promosi Pegawai (X1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z) sebesar = 0,207. Karena nilai koefisien pengaruhnya yang sebesar sebesar = 0,207 bernilai positif, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Promosi Pegawai (X1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z).

**2) Uji T (parsial) Pengaruh Mutasi Pegawai (X2) Terhadap Kinerja (Z)**

Hasil Uji T (parsial) antara variabel Mutasi Pegawai (X2) terhadap variabel Kinerja (Z) seperti ditunjukkan pada Tabel 17. Coefficients Regresi Berganda X1-X2-X3-Y terhadap Z diatas terlihat bahwa nilai signifikansi variabel Mutasi Pegawai sebesar = 0,000 dimana nilainya lebih

kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ . Sementara itu pada kolom *Standardized Coefficients Beta* diperoleh nilai koefisien pengaruh antara variabel Mutasi Pegawai (X2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z) sebesar = 0,161. Karena nilai koefisien pengaruhnya yang sebesar sebesar = 0,161 bernilai positif, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Mutasi Pegawai (X2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z).

### 3) Uji T (parsial) Pengaruh Kepemimpinan (X3) Terhadap Kinerja (Z)

Hasil Uji T (parsial) antara variabel Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap variabel Kinerja (Z) seperti ditunjukkan pada Tabel 17. *Coefficients Regresi Berganda X1-X2-X3-Y terhadap Z* diatas terlihat bahwa nilai signifikansi variabel Gaya Kepemimpinan sebesar = 0,000 dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ .

Sementara itu pada kolom *Standardized Coefficients Beta* diperoleh nilai koefisien pengaruh antara variabel Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z) sebesar = 0,258. Karena nilai koefisien pengaruhnya yang sebesar = 0,258 bernilai positif, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z).

### 4) Uji T (parsial) Pengaruh Motivasi Berprestasi (Y) Terhadap Kinerja (Z)

Hasil Uji T (parsial) antara variabel Motivasi Berprestasi (Y) terhadap variabel Kinerja (Z) seperti ditunjukkan pada Tabel 17. *Coefficients Regresi Berganda X1-X2-X3-Y terhadap Z* diatas terlihat bahwa nilai signifikansi variabel Motivasi Berprestasi sebesar = 0,000 dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ .

Sementara itu pada kolom *Standardized Coefficients Beta* diperoleh nilai koefisien pengaruh antara variabel Motivasi Berprestasi (Y) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z) sebesar = 0,376. Karena nilai koefisien pengaruhnya yang sebesar sebesar = 0,376 bernilai positif, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Motivasi Berprestasi (Y) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z).

## b. Uji Hipotesis 2

Diduga terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai, Gaya kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Struktur Jalur Penelitian-2 dengan Uji F (Simultan) dan Uji t (Parsial) yang menunjukkan hasil :

- Dari hasil Uji F dapat disimpulkan bahwa terdapat **hubungan yang signifikan secara bersama-sama** antara variabel X1, X2, X3 dan Y terhadap variabel Z, dengan nilai signifikansi sebesar  $= 0,000 < 0,05$
- Dari hasil Uji t (parsial) dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh **positif dan signifikan** antara variabel Promosi Pegawai (X1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z) dengan nilai signifikansi sebesar  $= 0,000 < 0,05$  dan nilai koefisien pengaruhnya sebesar  $= 0,207$
- Dari hasil Uji t (parsial) dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang **positif dan signifikan** antara variabel Mutasi Pegawai (X2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z) dengan nilai signifikansi sebesar  $= 0,000 < 0,05$  dan nilai koefisien pengaruhnya sebesar  $= 0,161$ .
- Dari hasil Uji t (parsial) dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang **positif namun tidak signifikan** antara variabel Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z) dengan nilai signifikansi sebesar  $= 0,000 > 0,05$  dan nilai koefisien pengaruhnya sebesar  $= 0,258$ .
- Dari hasil Uji t (parsial) dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang **positif namun tidak signifikan** antara variabel Motivasi Berprestasi (Y) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z) dengan nilai signifikansi sebesar  $= 0,000 > 0,05$  dan nilai koefisien pengaruhnya sebesar  $= 0,376$ .

Dengan hasil analisis diatas, maka hasil tersebut telah menjawab **hipotesis 2** yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa : "Diduga terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai, Gaya kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan". Sehingga hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini **dapat diterima, karena telah terbukti kebenarannya.**

#### c. Analisis Koefisien Determinan

Dari hasil analisis regresi berganda ini kita juga dapat mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas (Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi) terhadap variabel bebas (Kinerja Pegawai) dengan melihat nilai koefisien determinasi pada tabel 9. **Model Summary Regresi Berganda X1-X2-X3-Y terhadap Z.** Terlihat nilai Rsquare atau  $R^2 = 0,976 = 97,6\%$ . Artinya bahwa kontribusi 4 variabel bebas (X1, X2, X3 dan Y) tersebut terhadap variabel terikat (Y) sebesar 97,6% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

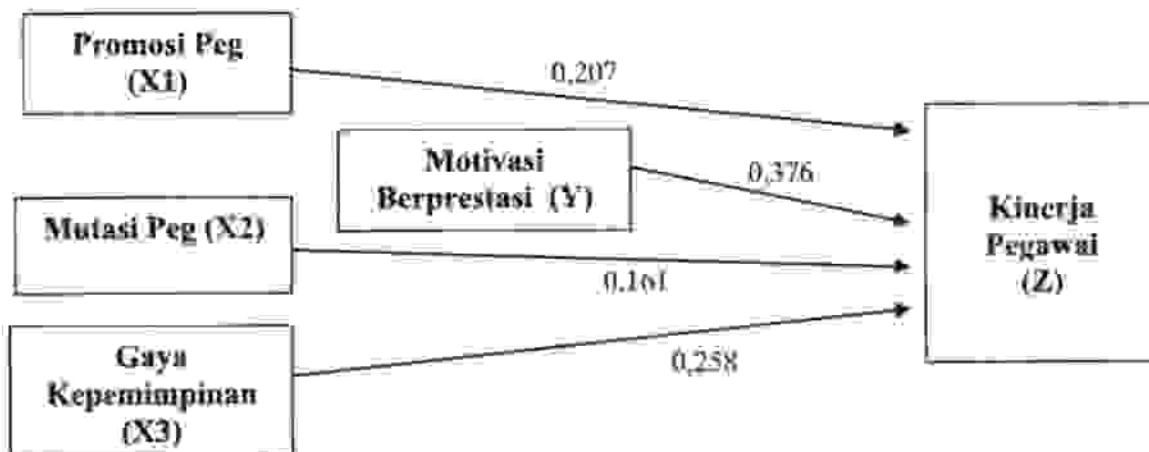
#### d. Rangkuman hasil analisis pada Jalur Penelitian Bagian-2

Dari hasil perhitungan 2 uji tersebut diatas yaitu uji F (keseluruhan) dan uji T (parsial) pada Jalur Penelitian Bagian-2, maka dapat dirangkum beberapa hasil berikut ini :

Tabel 18. Rangkuman Hasil Analisis pada Jalur Penelitian Bagian-2

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai Sig.	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) $pyE_i$
X1 terhadap Z	0,207	0,000	0,976 atau 97,6%	0,024 atau 2,4%
X2 terhadap Z	0,161	0,000		
X3 terhadap Z	0,258	0,000		
Y terhadap Z	0,376	0,000		

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021



Gambar 2. Nilai Koefisien pada Jalur Penelitian Bagian-2

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Dari hasil uji ini juga diperoleh persamaan regresi berganda dengan 4 variabel bebas sebagai berikut :

$$Z = 0,207X_1 + 0,161X_2 + 0,258X_3 + 0,376Y + 0,024$$

### 5.1.3 Rangkuman hasil analisis jalur

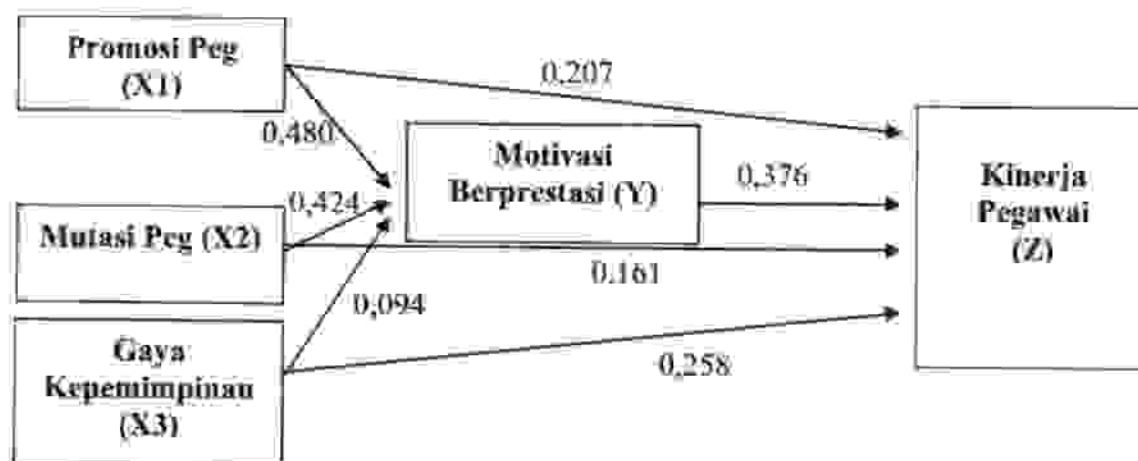
Berdasarkan hasil analisis pada Jalur Penelitian Bagian -1 dan pada Jalur Penelitian Bagian -2 maka dapat dirangkum hasil penelitian tersebut sebagai berikut :

Tabel 19. Rangkuman Hasil Perhitungan pada Jalur Penelitian Bagian-1 dan pada Jalur Penelitian Bagian-2

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai Sig.	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) $pyE_i$
X1 terhadap Y	0,480	0,000	0,966 atau 96,6%	0,034 atau 3,4%
X2 terhadap Y	0,424	0,000		
X3 terhadap Y	0,094	0,411		
X1 terhadap Z	0,207	0,000	0,976 atau 97,6%	0,024 atau 2,4%
X2 terhadap Z	0,161	0,000		

X1 terhadap Z	0,258	0,000		
Y terhadap Z	0,376	0,000		

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2023



Gambar 3. Nilai Koefisien Jalur Penelitian

#### 5.1.4 Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Antar Variabel

Berdasarkan hasil analisis pada Jalur Penelitian Bagian-1 dan Jalur Penelitian Bagian-2, penulis dapat menggambarkan besaran pengaruh langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Antar Variabel dalam penelitian ini. Untuk memudahkan pembaca dalam memahami hasil tersebut, maka penulis dapat menyajikannya dalam bentuk ringkasan pada tabel dibawah ini :

Tabel 20. Ringkuman Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Serta Pengaruh Total Antar Variabel

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Total
	Langsung	Tidak langsung Melalui Y	
X1 terhadap Y	0,480	-	0,480
X2 terhadap Y	0,424	-	0,424
X3 terhadap Y	0,094	-	0,094
X1 terhadap Z	0,207	$0,480 \times 0,376 = 0,18048$	$0,207 + 0,18048 = 0,38748$
X2 terhadap Z	0,161	$0,424 \times 0,376 = 0,159424$	$0,161 + 0,159424 = 0,320424$
X3 terhadap Z	0,258	$0,094 \times 0,376 = 0,035344$	$0,258 + 0,035344 = 0,293344$
Y terhadap Z	0,376	-	0,376

Dari hasil perhitungan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel diatas, maka kita dapat melakukan uji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Dan hasil uji hipotesis tersebut dapat penulis jabarkan seperti di bawah ini :

a. **Uji Hipotesis 3**

Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara Promosi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.

Dari hasil analisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel seperti pada tabel 30 diatas diketahui besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung antara Promosi Pegawai (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Motivasi Berprestasi (Y) sebesar  $0,480 \times 0,376 = 0,18048$ . Dengan hasil analisis diatas, maka hasil tersebut telah menjawab hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa : "Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara Promosi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang". Sehingga hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini **dapat diterima, karena telah terbukti kebenarannya**. Namun apabila kita perhatikan hasil pengaruh tidak langsungnya yang sebesar  $0,480 \times 0,376 = 0,18048$ , hasil tersebut lebih kecil bila kita bandingkan dengan pengaruh langsungnya yang sebesar 0,207. Dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa ternyata variabel Motivasi Berprestasi (Y) sebagai variabel perantara kurang memberikan pengaruh terhadap variabel Promosi Pegawai (X1) dalam peningkatan Kinerja Pegawai (Z).

b. **Uji Hipotesis 4**

Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara Mutasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.

Dari hasil analisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel seperti pada tabel 30 diatas diketahui besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung antara Mutasi Pegawai (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Motivasi Berprestasi (Y) sebesar  $0,424 \times 0,376 = 0,159424$ . Dengan hasil analisis diatas, maka hasil tersebut telah menjawab hipotesis 4 yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa : "Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara Mutasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang". Sehingga hipotesis 4 yang diajukan dalam penelitian ini **dapat diterima, karena telah terbukti kebenarannya**. Namun apabila kita perhatikan hasil pengaruh tidak langsungnya yang sebesar  $0,424 \times 0,376 = 0,159424$ , hasil tersebut lebih kecil bila kita bandingkan dengan pengaruh langsungnya yang sebesar 0,161. Dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa ternyata variabel Motivasi Berprestasi (Y) sebagai variabel perantara kurang memberikan pengaruh terhadap variabel Mutasi Pegawai (X1) dalam peningkatan Kinerja Pegawai (Z).

c. **Uji Hipotesis 5**

Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.

Dari hasil analisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel seperti pada tabel 30 diatas diketahui besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Motivasi Berprestasi (Y) sebesar  $0,094 \times 0,376 = 0,035344$ . Dengan hasil analisis diatas, maka hasil tersebut telah menjawab **hipotesis 5** yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa : "Diluga terdapat pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang". Sehingga hipotesis 5 yang diajukan dalam penelitian ini **dapat diterima, karena telah terbukti kebenarannya**. Namun apabila kita perhatikan hasil pengaruh tidak langsungnya yang sebesar  $0,094 \times 0,376 = 0,035344$ , hasil tersebut lebih kecil bila kita bandingkan dengan pengaruh langsungnya yang sebesar 0,258. Dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa ternyata variabel Motivasi Berprestasi (Y) sebagai variabel perantara kurang memberikan pengaruh terhadap variabel Gaya Kepemimpinan (Y) dalam peningkatan Kinerja Pegawai (Z).

## 5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis hubungan antar variabel dalam penelitian ini serta dampak-dampak yang ditimbulkannya, maka dapat dihasilkan beberapa implikasi manajerial berkaitan dengan peningkatan Kinerja Pegawai, antara lain :

- 1) Dari hasil Uji F (Simultan) pada Jalur Penelitian Bagian-I dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama terdapat hubungan variabel X1, X2 dan X3 terhadap variabel Y yang signifikan, dengan nilai signifikansi sebesar  $= 0,000 < 0,05$ . Sedangkan dari hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan besarnya kontribusi ketiga variabel bebas (X1, X2, X3) tersebut dalam mempengaruhi variabel terikat yang mencapai 96,6%, hendaknya hasil ini diharapkan dapat menjadi informasi penting dan dapat digunakan bagi pihak organisasi bahwa dalam peningkatan Motivasi berprestasi pegawai dapat selalu melibatkan ketiga variabel bebas tersebut agar hasil yang diharapkan dapat lebih maksimal.
- 2) Dari hasil Uji T (parsial) antara variabel Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap variabel Motivasi Berprestasi (Y) yang menunjukkan hasil pengaruh yang positif namun tidak signifikan, maka hasil ini diharapkan dapat menjadi informasi penting bagi organisasi terutama berkaitan dengan upayanya dalam peningkatan motivasi berprestasi pegawai. Hasil ini hendaknya juga dapat digunakan bagi organisasi sebagai bahan evaluasi atas pelaksanaan program yang berkaitan dengan peningkatan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi pada pegawai, sehingga kedepannya diharapkan faktor gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan bagi peningkatan motivasi berprestasi pegawai.

- 3) Dari hasil Uji F (Simultan) pada Jalur Penelitian Bagian-2 dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama terdapat hubungan variabel X1, X2, X3 dan Y terhadap variabel Z yang signifikan, dengan nilai signifikansi sebesar  $= 0,000 < 0,05$ . Sedangkan dari hasil analisis koefisien determinan menunjukkan besarnya kontribusi keempat variabel bebas (X1, X2, X3, Y) tersebut dalam mempengaruhi variabel terikat (Z) yang mencapai 97,6%.

Melihat pengaruh yang signifikan serta besarnya kontribusi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang mencapai 97,6% maka dengan hasil ini hendaknya pihak organisasi selalu melibatkan keempat variabel bebas tersebut dalam program peningkatan kinerja pegawai, agar hasilnya bisa maksimal.

- 4) Dari hasil Uji T (parsial) menunjukkan bahwa variabel Motivasi Berprestasi menjadi variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi Kinerja pegawai. Dengan hasil ini diharapkan dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja pegawai agar dapat lebih menitikberatkan pada faktor motivasi berprestasi agar peningkatan kinerja pegawai dapat lebih tinggi dan lebih maksimal.

Selain itu, dengan hasil ini juga menunjukkan bahwa pencapaian program yang berhubungan dengan peningkatan motivasi berprestasi telah berjalan dengan baik. Oleh karena itu, pencapaian ini harus terus dipertahankan, bahkan kalau perlu ditingkatkan agar hasilnya lebih baik dan lebih maksimal.

- 5) Dari hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan hasil bahwa seluruh nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel bebas (X1, X2 dan X3) terhadap variabel terikat (Z) melalui variabel perantara (Y), nilai koefisien pengaruhnya lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai koefisien pengaruh langsungnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Motivasi Berprestasi (Y) sebagai variabel perantara kurang memberikan pengaruh terhadap variabel bebas dalam peningkatan Kinerja Pegawai (Z). Oleh karena itu, dalam upaya peningkatan kinerja pegawai hendaknya pihak organisasi dapat melaksanakannya secara langsung terhadap faktor motivasi berprestasi agar hasilnya lebih baik dan lebih maksimal.

## **VI. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, hasil analisis data, uji hipotesis dan pembahasan, maka dalam penelitian ini penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Secara Simultan, terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama antara Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai dan Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang

- b. Secara parsial, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Promosi Pegawai dan Mutasi Pegawai terhadap Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang
- c. Secara parsial, terdapat pengaruh yang positif namun kurang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang
- d. Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai, Gaya kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.
- e. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Promosi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- f. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Mutasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- g. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Motivasi Berprestasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.

#### 6.1. Saran-saran

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan serta kesimpulan yang ada, maka penulis mencoba memberikan beberapa saran-saran sebagai berikut :

- a. Melihat hasil Uji F (Simultan) yang menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat hubungan variabel Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai dan Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Motivasi Berprestasi yang signifikan, dan hasil analisis koefisien determinan yang menunjukkan besarnya kontribusi ketiga variabel bebas tersebut dalam mempengaruhi variabel terikat yang mencapai 96,6%, kami menyarankan agar dalam peningkatan Motivasi berprestasi pegawai dapat selalu melibatkan ketiga variabel bebas tersebut agar hasil yang diharapkan dapat lebih maksimal.
- b. Melihat hasil Uji T (parsial) antara variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Motivasi Berprestasi yang menunjukkan hasil pengaruh yang positif namun tidak signifikan, kami menyarankan agar hasil ini dapat menjadi informasi penting bagi organisasi terutama berkaitan dengan upayanya dalam peningkatan motivasi berprestasi pegawai, sekaligus sebagai bahan evaluasi atas pelaksanaan program yang berkaitan dengan peningkatan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi pada pegawai, sehingga kedepannya diharapkan faktor gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan bagi peningkatan motivasi berprestasi pegawai.
- c. Melihat hasil Uji F (Simultan) yang menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Promosi Pegawai, Mutasi Pegawai, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai variabel Z yang signifikan, serta hasil analisis koefisien determinan yang menunjukkan besarnya kontribusi keempat variabel bebas tersebut dalam

mempengaruhi Kinerja Pegawai yang mencapai 97,6% kami menyarankan agar pihak organisasi selalu melibatkan keempat variabel bebas tersebut dalam program peningkatan kinerja pegawai, agar hasilnya bisa maksimal.

- d. Melihat hasil Uji T (parametrik) menunjukkan bahwa variabel Motivasi Berprestasi menjadi variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi Kinerja pegawai, kami menyarankan agar dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja pegawai agar dapat lebih menitikberatkan pada faktor motivasi berprestasi agar peningkatan kinerja pegawai dapat lebih tinggi dan lebih maksimal.
- e. Melihat hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung yang menunjukkan hasil bahwa seluruh nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel bebas, terhadap variabel terikat melalui variabel perantara (Y), nilai koefisien pengaruhnya lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai koefisien pengaruh langsungnya. Oleh karena itu, kami menyarankan agar dalam upaya peningkatan kinerja pegawai hendaknya pihak organisasi dapat melaksanakannya secara langsung tanpa melalui perantara faktor motivasi berprestasi agar hasilnya lebih baik dan lebih maksimal.
- f. Dalam penelitian ini, peneliti hanya meneliti pengaruh promosi pegawai, motivasi pegawai, gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai. Padahal banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi faktor kinerja seperti faktor disiplin kerja, faktor kepuasan kerja, faktor kompensasi dan faktor-faktor lainnya. Untuk itu disarankan untuk penelitian selanjutnya dapat melibatkan faktor-faktor lain yang belum diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar MT Sulman, 2002. Is It A Really a Mediating Construct?, *Journal of Management Development*, Vol. 21
- Algifari, 2003. *Statistika Indukatif untuk Ekonomi dan Bisnis*, AM YKPN, Yogyakarta
- Ardana, Komang, Mijiatu, Ni Wayan, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Graha Ilmu
- As'ud, M 2001. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Yogyakarta
- Dessler, Gary, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia
- Dwi Priyatno, 2008, *Maudiri Belajar SPSS - Bagi Mahasiswa dan Umum*, Yogyakarta: MediaKoin
- Dwi Priyatno, 2009, *5 jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17*, Yogyakarta Andi
- Eli Suparman, 2018, *Pengaruh Motivasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Waru Kultim Plantation Di Pengajam Paser Utara*, e-Journal Administrasi Bisnis, Universitas Mulawarman, Vol. 6 (2): 425-438 ISSN 2355-5408. [ejournal.adbisnis.fisip-ummul.ac.id](http://ejournal.adbisnis.fisip-ummul.ac.id)
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Buduu Penterbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, James L. et al. (1996). *Organisasi - Perilaku, Struktur, Proses*, Di terjemahkan oleh Ninuk Adrianti, Jakarta: Binarupa Aksara.

- Gibson, James L. *et al.* 2000. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses* Edisi Kelima. Alih Bahasa Djoerban Wahid Jakarta: Erlangga
- Husibuan, S.P. Malayu, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Gunung Agung.
- Husibuan, Malayu S.P., 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein Umar, 2004. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Cet ke 6. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. (Alih Bahasa Y.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANID.
- Made Rellie Yuliantari. 2020. *Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang, Pratama Kragung Dan Denpasar-Biru)*. Masters (S2) thesis, Universitas Muhammadiyah Malang.
- Martoyo Susilo. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPEE Yogyakarta.
- Mathis, R. L., dan J.H. Jackson, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. buku 1 dan buku 2. Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- McNeese-Smith, Donna. 1996. "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Hospital & Health Services Administration*, Vol. 41.
- Mitah Thoha, 1993. *Kepemimpinan dalam Manajemen suatu Pendekatan Perilaku*. Raja Grafindo Pusaka, Jakarta
- Moehertomo, 2012. *Pengukuran Kinerja berbasis kompetensi*. Grafindo Persada Jakarta.
- Muhammad Isa Indrawan (2015). *Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap prestasi kerja pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan*.
- Navrathin Datu Sabar dkk, 2017. *Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara)*.
- Nurdin, dkk. 2015. *Pengaruh Penempatan, mutasi dan promosi terhadap prestasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Aceh* <http://prodimas.wisriah.ac.id/jurnal/mn/images/jurnal/vol4/vol4no221%20221-28%20Nurdin.pdf> Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol.4, No.2, Mei 2015. Hal221-228
- Robbins. Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta
- Robbins, S.P (2003) *Perilaku Organisasi* Jilid 2. Jakarta: Gramedia.
- Sastrohadwirjyo, B. Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja* Jakarta. Penerbit PT Bumi Aksara.
- Setiawan, JW & Sariyathi Ketut, 2013. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Parigata Resort and Spa Samur-Bali*. <http://ojs.umud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/5425>
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. STIE : YKPN
- Sugiyono. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan Kelujuh, Bandung: CV Alfabeta
- Tanjung, H. dan S. Rahmawati. 2003. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Diktat pada Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Husein Umar, 2004. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis. Bisnis*, Cet ke 6, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada
- Verhizal Riva, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari teori ke Praktek*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Veronika Ndapaloka, 2016. *Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Melalui Motivasi Berprestasi Sebagai Mediasi Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Kabupaten Ende*. Jurnal Manajemen Pendidikan, Prodi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang, Indonesia.

- Dauda Abdulsalam & Mohammed Abubakar Mawedi, 2012, *Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State*, *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 14, 2012
- Muhammad Inamul Shih, Masarwan-Ur-Rehman, Gulnaz Akhtar, Humna Zafar, and Adnan Rizvi, 2012, *Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions*, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 8 [Special Issue - April 2012]

## **Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Koordinasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang**

**Ersyad Hanafi, Harry Wiyanto, A Joe Kartika Mastaka, Novita Yolanda**

### **Abstract**

*For an organization, both government organizations and private organizations, to be able to achieve a high level of employee performance, it is necessary to pay attention to the factors that can affect the ups and downs of an employee's performance level. No exception to the organization of the Directorate General of Taxes of the Republic of Indonesia. Factors that can affect the level of employee performance include: employee motivation factors, employee discipline factors against the rules that apply in their work environment, coordination factors between employees and with superiors or subordinates, as well as other supporting factors.*

*The purpose of this study is to determine whether there is a direct influence between Work Motivation and Employee Coordination on Employee Work Discipline, to find out whether there is a direct influence between Work Motivation, Work Discipline and Employee Coordination on Employee Performance, to find out whether there is an indirect effect between Motivation Work and Coordination of Employee Performance through Employee Work Discipline at Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang*

*This research is a survey research, the population in this study are all Civil Servants at Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, totaling 100 people. The sampling technique used in this research is a simple random sampling technique (random). The number of samples in this study amounted to 90 employees.*

*The results showed that there was a direct influence between work motivation and employee coordination on employee work discipline, there was a direct influence between work motivation, work discipline and employee coordination on employee performance, there was an indirect effect between work motivation and coordination on employee performance through employee work discipline at Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang*

*Suggestions, it is rather the agency to maintain the level of work motivation and the factors that influence it so that it has a high level, so that the employee performance improvement program can be carried out directly without going through the intermediary of work discipline factors so that the results can be maximized. Further research can be done involving factors other than the factors that have been studied by the authors.*

**Keywords:** *Work Motivation, Coordination, Work Discipline and Employee Performance*

### **I. PENDAHULUAN**

Sebagai sebuah organisasi besar, yang bertanggung jawab terhadap penerimaan pajak bagi pembangunan nasional, posisi dan peran Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia sangatlah penting dan krusial. Karena naik turunnya kinerja pada Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia akan sangat berpengaruh terhadap target penerimaan pajak, dan hal itu akan langsung berpengaruh terhadap keberlangsungan pembangunan nasional. Dengan tingkat kinerja organisasi yang rendah akan menghambat proses pembangunan nasional, karena tingkat penerimaan pajak nasional yang rendah. Begitu pula sebaliknya. dengan tingkat kinerja organisasi yang tinggi akan dapat memperlancar proses

pembangunan nasional, karena tingkat penerimaan pajak nasional yang tinggi dan tercapai dari target penerimaan pajak yang telah ditentukan.

Bagi sebuah organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta, untuk dapat mencapai tingkat kinerja pegawai yang tinggi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi naik turunnya tingkat kinerja seorang pegawai tersebut. Tak terkecuali pada organisasi Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai itu antara lain faktor motivasi kerja pegawai, faktor kedisiplinan pegawai terhadap aturan-aturan yang berlaku di lingkungan kerja mereka, faktor koordinasi antar pegawai maupun dengan atasan atau bawahan, serta faktor-faktor pendukung lainnya.

Untuk faktor motivasi kerja, faktor ini sering mengalami kendala dalam bentuk naik turunnya motivasi kerja pegawai. Hal ini dipicu oleh banyak hal, seperti tidak cocoknya gaya kepemimpinan pegawai terutama oleh adanya pergantian kepemimpinan dari program promosi dan mutasi pegawai. Disamping itu naik turunnya motivasi kerja pegawai juga dipicu oleh kurang baiknya koordinasi antar pegawai atau antara atasan dengan bawahan, sehingga secara psikologi hal tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja mereka. Hal ini sering terjadi terutama pada pegawai-pegawai yang baru dipromosikan atau dimutasi ke tempat baru tersebut, sehingga perlu penyesuaian dalam lingkungan kerja yang baru.

Untuk mendorong terciptanya kedisiplinan kerja pegawai yang tinggi dan tingkat kinerja pegawai yang maksimal perlu stimulus pada beberapa hal seperti tingkat motivasi kerja pegawai yang baik, ketepatan kerja yang sesuai dengan harapan pegawai, koordinasi kerja antar pegawai yang baik serta iklim komunikasi dalam organisasi tempat pegawai tersebut bekerja yang berjalan dengan baik. Namun bagi para pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia hal tersebut tidaklah mudah, terutama bagi para pegawai yang terimbas oleh kebijakan program mutasi dan promosi. Para pegawai yang dimutasi atau mendapatkan promosi jabatan umumnya mereka akan dihadapkan oleh lingkungan kerja yang baru atau tempat bekerja yang baru, sehingga mereka harus melakukan penyesuaian diri di lingkungan kerja yang baru tersebut. Dua hal tersebut secara langsung maupun tidak langsung akan dapat menurunkan motivasi kerja pegawai.

Penurunan tingkat motivasi kerja seorang pegawai dapat menurunkan tingkat kinerja mereka. Disamping itu, penurunan tingkat motivasi kerja juga dapat menurunkan tingkat kedisiplinan mereka. Karena dengan rendahnya motivasi kerja, mereka akan cenderung bermalas-malasan dalam bekerja, cenderung sering melanggar aturan yang berlaku termasuk aturan kedisiplinan. Sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa faktor motivasi kerja secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai serta dapat mempengaruhi tingkat kinerja mereka juga.

Efek samping dari pelaksanaan program promosi dan mutasi pegawai, mereka juga dihadapkan pada kondisi rekan-rekan kerja yang baru pula. Dalam kondisi tersebut secara tidak langsung tingkat

koordinasi mereka dengan rekan kerja yang baru maupun dengan atasan atau bawahan mereka yang baru juga pasti sedikit banyak mengalami kendala karena mereka belum banyak mengetahui karakteristik maupun kebiasaan-kebiasaan dari rekan kerja maupun atasan/bawahan yang baru tersebut. Sehingga hal-hal tersebut dapat menghambat terciptanya kinerja pegawai yang tinggi, dapat menurunkan tingkat motivasi kerja pegawai serta dapat menurunkan tingkat kedisiplinan pegawai tersebut.

Oleh karena itu, sekali lagi bagi organisasi Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia, faktor motivasi kerja pegawai yang baik dan kondusif, koordinasi pegawai yang baik serta tingkat kedisiplinan yang baik pula harus terus dapat diciptakan sehingga akan dapat mendorong tercapainya tingkat kinerja pegawai yang tinggi. Sehingga diharapkan dengan tingkat kinerja pegawai yang tinggi, target-target penerimaan pajak yang telah ditetapkan dapat tercapai.

## II. RUMUSAN MASALAH

Berdasar latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka dalam penelitian ini penulis merumuskan beberapa masalah-masalah yang perlu dikaji antara lain

- f. Apakah terdapat pengaruh langsung antara Motivasi Kerja dan Koordinasi Pegawai Terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan?
- g. Apakah terdapat pengaruh langsung antara Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Koordinasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan?
- h. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang ?
- i. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Koordinasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang ?

## III. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini dapat penulis uraikan sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung antara Motivasi Kerja dan Koordinasi Pegawai Terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.
- b. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung antara Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Koordinasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.

- c. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang
- d. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Koordinasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang

#### IV. METODE PENELITIAN

##### 4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survey dengan pendekatan kausalitas, yaitu suatu cara mengumpulkan informasi dari populasi dengan tujuan untuk menjelaskan dan menerangkan fenomena yang terjadi dengan cara meneliti hubungan pengaruh antar variabel dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Menurut Kerlinger (1990 : 678), metode survey merupakan metode yang terbaik sebagai sarana untuk mendapatkan valid tentang fakta personal, sosial, keyakinan dan sikap dari responden. Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.

##### 4.2. Populasi dan Sampel

###### 4.2.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek pengamatan yang menjadi perhatian kita. Menurut Sugiyono (2006), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang yang secara keseluruhan berjumlah 100 orang.

###### 4.2.2. Sampel

Sampel penelitian adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi dalam suatu penelitian. Pada umumnya, kita tidak bisa mengadakan penelitian kepada seluruh anggota dari suatu populasi karena terlalu banyak. Apa yang bisa kita lakukan adalah mengambil beberapa representatif dari suatu populasi dan kemudian diteliti. Representatif dari populasi ini yang dimaksud dengan sampel.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik simple random sampling (acak). Dengan jumlah populasi dalam penelitian ini yang sudah diketahui yaitu sebanyak 100 orang pegawai dan tingkat error ditetapkan sebesar = 5%, maka jumlah sampel yang dapat diambil berdasarkan rumus dari Taro Yamane sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} = \frac{100}{(100) \cdot 0,05^2 + 1} = \frac{100}{(100) \cdot (0,0025) + 1} = \frac{100}{1,25} = 80$$

Jadi jumlah sampel minimal dalam penelitian ini sebanyak 80 orang responden. Namun dalam kenyataan di lapangan, kami berhasil menghimpun sebanyak 90 orang pegawai yang layak dijadikan sampel.

#### 4.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Menurut Kerlinger (2006), variabel penelitian adalah simbol atau lambang yang melekat pada bilangan atau nilai. Nilai dapat bersifat dikotomi dan politomi. Dikotomi misalnya variabel jenis kelamin, yaitu pria-wanita yang diberi simbol 0-1. Politomi misalnya urutan agama yaitu Kristen, Islam, Hindu dan sebagainya. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Dalam suatu penelitian, variabel perlu diidentifikasi, diklasifikasi dan didefinisikan secara operasional dengan jelas dan tegas agar tidak menimbulkan kesalahan dalam pengumpulan dan pengolahan data serta pengujian hipotesis. Dengan demikian yang dimaksud definisi operasional adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan penelitian untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu obyek atau fenomena.

Dalam penelitian ini, variabel-variabel penelitian yang menjadi fokus analisis dalam penelitian ini antara lain :

- a. Variabel terikat (*Dependent Variable*) yaitu variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat, dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah variabel kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang
- b. Variabel Intervening (variabel Y) yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diartati dan diukur (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah variabel disiplin kerja pegawai (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang
- c. Variabel bebas (*Independent Variable*) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel motivasi kerja pegawai (X1) dan variabel koordinasi pegawai (X2).

Sehingga bila dijabarkan tentang definisi operasional dari variabel-variabel penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

**d. Variabel Terikat atau *dependent variabel (Z)*, yaitu Kinerja Pegawai**

1) Definisi konseptual

Secara konseptual, definisi konseptual kinerja pegawai adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang yang merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan, berupa bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan.

2) Definisi Operasional

Secara operasional, kinerja pegawai adalah skor yang diperoleh dari prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang yang merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan, berupa bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, indikator faktor kinerja pegawai diadaptasi dari indikator kinerja pegawai yaitu dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS, dimana indikator kinerjanya meliputi : Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa, Kepemimpinan. Kinerja pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuisioner sebanyak 8 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi kinerja pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator penelitian adalah sebagai berikut :

**Tabel 1. Kisi-kisi Kinerja Pegawai**

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Kesetiaan	- Menjaga loyalitas saya pada perusahaan/kantor	1	1
Prestasi Kerja	- Menjalankan tugas dan pekerjaan, minimal sesuai standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan/kantor	2	1
Tanggung Jawab	- Menjaga kredibilitas dan tanggung jawab saya	3	1
Ketaatan	- Dalam bekerja berpedoman pada rambu-rambu dan aturan-aturan yang telah ditetapkan perusahaan/kantor	4	1
Kejujuran	- Berlaku jujur dan apa adanya.	5	1
Kerjasama	- Bersedia melibatkan teman atau pihak lain.	6	1

Prakarsa	- Dalam bekerja berusaha mencari jalan keluar yang lain yang tidak melanggar aturan yang berlaku.	7	1
Kepercayaan	- Dalam tugas dan tanggung jawab memimpin team, berusaha menjatulkannya dengan baik.	8	1
<b>Jumlah</b>			<b>8</b>

e. **Variabel Intervening (variabel Y)**, yaitu variabel **Disiplin Kerja Pegawai**

1) **Definisi konseptual**

Definisi konseptual disiplin kerja pegawai adalah sikap mengendalikan diri sendiri yang didasarkan pada kesadaran dan rasa tanggung jawab pada tugas yang diemban, serta sikap akan ketertiban lingkungan yang didasarkan pada kepatuhan melaksanakan nilai, aturan, ketertiban, dan norma yang ada.

2) **Definisi operasional**

Definisi operasional disiplin kerja pegawai adalah skor yang diperoleh dari nilai sikap mengendalikan diri sendiri yang didasarkan pada kesadaran dan rasa tanggung jawab pada tugas yang diemban, serta sikap akan ketertiban lingkungan yang didasarkan pada kepatuhan melaksanakan nilai, aturan, ketertiban, dan norma yang ada.

Dalam penelitian ini, indikator faktor disiplin kerja pegawai diadaptasi dari teori yang dikembangkan oleh Amriany, dkk. (2004) yang menyebutkan ada beberapa faktor yang menentukan disiplin kerja karyawan: a. Kehadiran; b. Waktu Kerja; c. Kepatuhan Terhadap Perintah; d. Produktivitas Kerja; e. Kepatuhan Terhadap Peraturan; f. Pemakaian Seragam. Disiplin kerja pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 12 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi disiplin kerja pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator variabel disiplin kerja pegawai adalah sebagai berikut :

**Tabel 2. Kisi-kisi Disiplin Kerja Pegawai**

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
a. Kehadiran	- Tingkat absensi yang rendah	1	2
	- Menghindari keterlambatan di jam masuk kerja maupun jam istirahat	2	
b. Waktu Kerja	- Masuk kerja tepat waktu	3	2
	- Menggunakan waktu kerja semaksimal	4	

	mungkin		
c. Kepatuhan Terhadap Perintah;	- Patuh pada perintah atasan - Patuh terhadap aturan yang ditentukan atasan	5 6	2
d. Produktivitas Kerja;	- Sikap disiplin untuk produktivitas - Kesadaran akan kedisiplinan untuk produktivitas	7 8	2
e. Kepatuhan Terhadap Peraturan;	- Patuh terhadap aturan perusahaan/organisasi - Menjalankan pekerjaan sesuai prosedur yang berlaku	9 10	2
f. Pemakaian Seragam	- Menggunakan seragam sesuai hari kerjanya - Menggunakan seragam sesuai peruntukannya	11 12	2
<b>Jumlah</b>			<b>12</b>

**l. Variabel Bebas atau *independent variabel* (X), yaitu motivasi kerja pegawai (X1) dan koordinasi pegawai (X2)**

Definisi operasional dari beberapa variabel bebas dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

**2) Variabel Motivasi Kerja (X1)**

3) Definisi konseptual

Secara konseptual motivasi kerja pegawai merupakan suatu proses psikologis pegawai yang dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada dirinya.

4) Definisi Operasional

Secara operasional yang dimaksud dengan motivasi kerja pegawai adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai tentang nilai motivasi pegawai untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada dirinya.

Dalam penelitian ini, indikator variabel motivasi kerja pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Ali Cahyani (2003) dimana indikator motivasi kerja pegawai meliputi : faktor internal (perasaan berprestasi, pengakuan, perasaan kebebasan, sikap terhadap pekerjaan) dan faktor eksternal (gaji, promosi, perlakuan rekan kerja, kondisi kerja). Variabel motivasi kerja pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 8 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi motivasi kerja pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator variabel motivasi kerja pegawai adalah sebagai berikut :

**Tabel 3. Kisi-kisi Motivasi Kerja Pegawai**

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Faktor Internal	- Perasaan Berprestasi	1	4
	- Pengakuan	2	
	- Perasaan Kebebasan	3	
	- Sikap Terhadap Pekerjaan	4	
Faktor Eksternal	- Gaji	5	4
	- Promosi	6	
	- Perlakuan Rekan Kerja	7	
	- Kondisi Kerja	8	
<b>Jumlah</b>			<b>8</b>

**3) Variabel Koordinasi pegawai (X2)**

a) Definisi konseptual

Koordinasi pegawai dalam definisi konseptualnya merupakan suatu proses dimana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur diantara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama

b) Definisi Operasional

Sedangkan secara operasional yang dimaksud dengan koordinasi pegawai adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai tentang suatu proses dimana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur diantara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam penelitian ini, indikator faktor koordinasi pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Dalton E. McFarland (1990). Variabel koordinasi pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 10 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi koordinasi pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator variabel koordinasi pegawai adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Koordinasi Pegawai**

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Tanggung jawab	- Koordinasi tanggung jawab pimpinan	1	2
	- Perlu adanya kerjasama untuk keberhasilan kegiatan koordinasi	2	

Adanya proses	- Perlu nya pemahaman akan adanya proses dalam koordinasi	3	2
	- Kesadaran akan adanya proses dalam koordinasi	4	
Pengaturan secara teratur dan usaha kelompok	- Koordinasi untuk menghindari tumpang tindih pekerjaan	5	2
	- Koordinasi untuk menghilangkan ketiduran akan tugas dan pekerjaan	6	
Konsep kesatuan tindakan	- Pimpinan berusaha menyamakan gerak dan langkah dalam koordinasi	7	2
	- Pentingnya kesatuan gerak dan langkah dalam koordinasi	8	
Tujuan koordinasi	- Pentingnya kesadaran akan kegiatan koordinasi untuk tujuan bersama	9	2
	- Kegiatan koordinasi selalu mengacu pada tujuan bersama	10	
Jumlah			10

#### 4.3. Uji Kualitas Instrumen

Uji kualitas instrumen digunakan untuk memastikan bahwa data penelitian dapat mewakili seluruh variabel yang akan diteliti, sehingga penelitian dapat sesuai dengan sasaran yang diinginkan. Uji kualitas instrumen dalam penelitian ini antara lain dilakukan dengan pengujian validitas dan reliabilitas. Karena dengan instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

#### 4.4. Teknik Analisa Data

Analisa data yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi korelasi dengan pendekatan analisis jalur. Proses pengolahan data statistik dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS versi 21. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain dapat dijabarkan sebagai berikut :

#### 4.4.1 Uji Prasyarat Analisis

Dalam sebuah analisis regresi, terdapat beberapa asumsi atau persyaratan analisis yang harus dipenuhi sebelum dilakukan pengambilan kesimpulan dari analisis regresi tersebut. Adapun asumsi/persyaratan analisis tersebut adalah analisis regresi harus memenuhi hal-hal berikut :

##### d. Asumsi Normalitas

Kenormalan data diperlukan dalam metode analisis regresi. Hal ini disebabkan metode ini merupakan salah satu metode analisis parametrik. Kenormalan diketahui melalui sebaran regresi yang merata di setiap nilai. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam menguji kenormalan data adalah metode Kolmogorov-Smirnov (KS). Dalam metode KS, penerimaan  $H_0$  mengindikasikan bahwa data yang dianalisis tersebar normal.

Nilai KS yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan KS tabel. Jika nilai KS hitung < KS tabel atau P-value > 5%, maka data regresi mengikuti sebaran normal. Sebaliknya, jika nilai KS hitung > KS Tabel atau P value < 5%, maka data regresi tidak mengikuti sebaran normal.

##### e. Asumsi Homogenitas atau Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas pada dasarnya menyatakan bahwa nilai-nilai Y bervariasi dalam satuan yang sama. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menganalisis homogen atau tidaknya data dalam regresi adalah metode Uji Spearman's Rho. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan residual lebih dari 0,05, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

##### f. Asumsi Tidak Terjadi Multikolinier

Multikolinier atau koliner ganda merupakan hubungan linier yang sama kuat antara variabel-variabel bebas dalam persamaan regresi berganda. Adanya koliner berganda ini menyebabkan pendugaan koefisien menjadi tidak stabil. Pendeteksian terjadinya suatu koliner ganda, dapat dilihat pada hasil VIF (Variance Inflation Factors). Nilai VIF ini diperoleh dari persamaan :

$$VIF = \frac{1}{1 - R_j^2}$$

Keterangan :

$R_j^2$  = koefisien determinan dari regresi variabel bebas ke-j dengan semua variabel lainnya.

Nilai VIF yang lebih besar dari 10 menunjukkan bahwa variabel tersebut berkoliner ganda. Adanya koliner ganda dalam model akan mengakibatkan :

- 4) Penduga koefisien regresinya menjadi tidak nyata walaupun nilai  $R_j^2$  nya tinggi.
- 5) Nilai-nilai dengan koefisien regresi menjadi sangat sensitif terhadap perubahan data
- 6) Dengan metode kuadrat terkecil, penduga koefisien regresi mempunyai simpangan baku yang sangat besar.

#### 4.4.2 Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung (Robert D. Rutherford 1993). Sementara itu, definisi lain mengatakan Analisis Jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (magnitude) dan signifikansi (significance) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel (Paul Webley, 1997).

Dalam analisis jalur, dikenal beberapa konsep dan istilah dasar yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

##### a. Model Jalur

Model jalur adalah suatu diagram yang menghubungkan antara variabel bebas, perantara dan tergantung. Pola hubungan ditunjukkan dengan menggunakan anak panah. Anak panah-anak panah tunggal menunjukkan hubungan sebab akibat antara variabel-variabel *exogenous* atau perantara dengan satu variabel tergantung atau lebih. Anak panah juga menghubungkan kesalahan (variable *residue*) dengan semua variabel *endogenous* masing-masing. Anak panah ganda menunjukkan korelasi antara pasangan variabel-variabel *exogenous*.

##### b. Jalur penyebab untuk suatu variabel yang diberikan

Meliputi, pertama, jalur-jalur dari anak panah menuju ke variabel tersebut dan, kedua, jalur-jalur korelasi dari semua variabel *endogenous* yang dikorelasikan dengan variabel-variabel yang lain yang mempunyai anak panah-anak panah menuju ke variabel tersebut.

##### c. Variabel *Exogenous*

Variabel *exogenous* dalam suatu model jalur adalah semua variabel yang tidak ada penyebab-penyebab eksplisitnya atau dalam diagram tidak anak-anak panah yang menuju ke arahnya, selain pada bagian kesalahan pengukuran. Jika antara variabel *exogenous* dikorelasikan maka korelasi tersebut ditunjukkan dengan anak panah berkepala dua yang menghubungkan variabel-variabel tersebut.

##### d. Variabel *Endogenous*

Variabel *Endogenous* adalah variabel yang mempunyai anak panah-anak panah menuju ke arah variabel tersebut. Variabel yang termasuk didalamnya mencakup semua variabel perantara dan tergantung. Variabel perantara *Endogenous* mempunyai anak panah yang menuju ke arahnya dan dari arah variabel tersebut dalam suatu model diagram jalur. Adapun variabel tergantung hanya mempunyai anak panah yang menuju ke arahnya.

##### e. Koefisien Jalur atau Pembobotan Jalur

Koefisien jalur adalah koefisien regresi standar atau disebut "beta" yang menunjukkan

pengaruh langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantung dalam suatu model jalur tertentu. Oleh karena itu, jika suatu model mempunyai dua atau lebih variabel-variabel penyebab maka koefisien-koefisien jalurnya merupakan koefisien-koefisien regresi parsial yang mengukur model jalur tertentu yang mengontrol dua variabel lain sebelumnya dengan menggunakan data yang sudah distandardkan atau matriks korelasi sebagai masukan.

#### f. Dekomposisi Pengaruh

Koefisien-koefisien jalur dapat digunakan untuk mengukur korelasi-korelasi dalam suatu model ke dalam pengaruh langsung dan tidak langsung yang berhubungan dengan jalur langsung dan tidak langsung yang direfleksikan dengan anak panah-anak panah dalam suatu model tertentu. Ini didasarkan pada aturan bahwa dalam suatu sistem linier, pengaruh penyebab total suatu variabel "j" terhadap variabel "i" adalah jumlah semua nilai jalur "i" ke "j".

Perhitungan menggunakan analisis jalur dengan model dekomposisi, pengaruh kausal antarvariabel dapat dibedakan menjadi 3, yaitu sebagai berikut :

- 4) *Direct causal effects* (Pengaruh Kausal Langsung = PKL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen lain.
- 5) *Indirect causal effects* (Pengaruh Kausal Tidak Langsung = PKTL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi melalui variabel endogen lain yang terdapat dalam satu model kausalitas yang sedang dianalisis.
- 6) *Total causal effects* (Pengaruh Kausal Total = PKT) adalah jumlah dari pengaruh kausal langsung (PKL) dan Pengaruh Kausal Tidak Langsung (PKTL) atau  $PKT = PKL + PKTL$ .

#### g. Pola Hubungan

Dalam analisis jalur tidak digunakan istilah variabel bebas ataupun tergantung. Sebagai gantinya, kita menggunakan istilah variabel *exogenous* dan *endogenous*.

#### h. Direct Effect

Pengaruh langsung yang dapat dilihat dari koefisien jalur dari satu variabel ke variabel lainnya.

#### i. Indirect Effect

Urutan jalur melalui satu atau lebih variabel perantara.

### 4.4.3 Analisis Regresi Linier berganda

Analisis Regresi Linier Berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variabel independen (bebas) dengan satu variabel dependen (terikat). Analisis ini juga untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif.

#### 4.4.4 Uji Signifikasi Pengaruh Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas (X) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat (Y).

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

H<sub>0</sub>: Variabel-variabel bebas secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat dimana  $\beta_i = 0$

H<sub>a</sub>: Variabel-variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat dimana  $\beta_i > 0$

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

e. Apabila angka probabilitas signifikansi  $\geq 0,05$ , maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak.

f. Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima.

#### 4.4.5 Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> (kompetensi profesional dan etos kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (produktivitas kerja guru) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

g. Apabila angka probabilitas signifikansi  $\geq 0,05$ , maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak.

h. Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima.

#### 4.4.6 Analisis Koefisien Determinasi

Uji R<sup>2</sup> dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variasi variabel bebas (independen) pada model regresi linier berganda dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) (Priyatno, 2008). Dengan kata lain pengujian model menggunakan R<sup>2</sup>, dapat menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam model regresi linier berganda adalah variabel-variabel independen yang mampu mewakili keseluruhan dari variabel-variabel independen lainnya dalam mempengaruhi variabel dependen, kemudian besarnya pengaruh ditunjukkan dalam bentuk persentase.

Nilai Koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai R<sup>2</sup> yang kecil (nol) berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai (R<sup>2</sup>) yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2005).

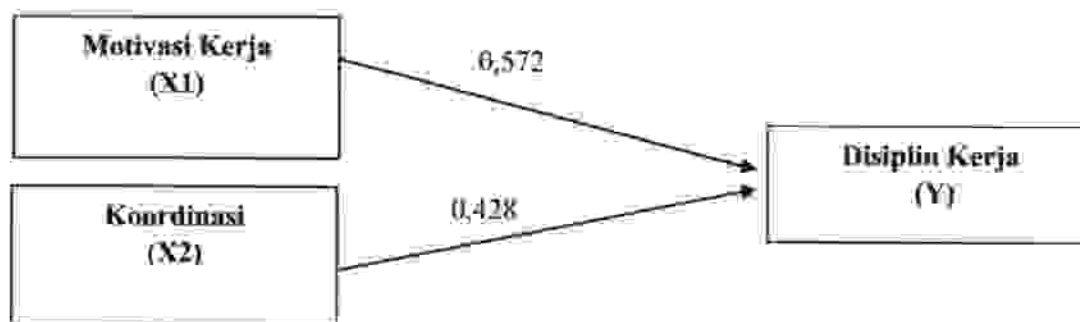
## V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Hasil Penelitian

Dari hasil perhitungan uji secara keseluruhan dan parsial (individu) maka Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur pada model Jalur Penelitian-1 ini dapat dirangkum seperti dibawah ini :

**Tabel 5. Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Jalur pada Model Jalur Penelitian-1**

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisir) $\rho y \epsilon_i$
X1 terhadap Y	.572	11,244	36324,216	0,956 atau 95,6%	0,044 atau 4,4%
X2 terhadap Y	.428	8,403			



**Gambar 1. Nilai Koefisien pada Model Jalur Penelitian-1**

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

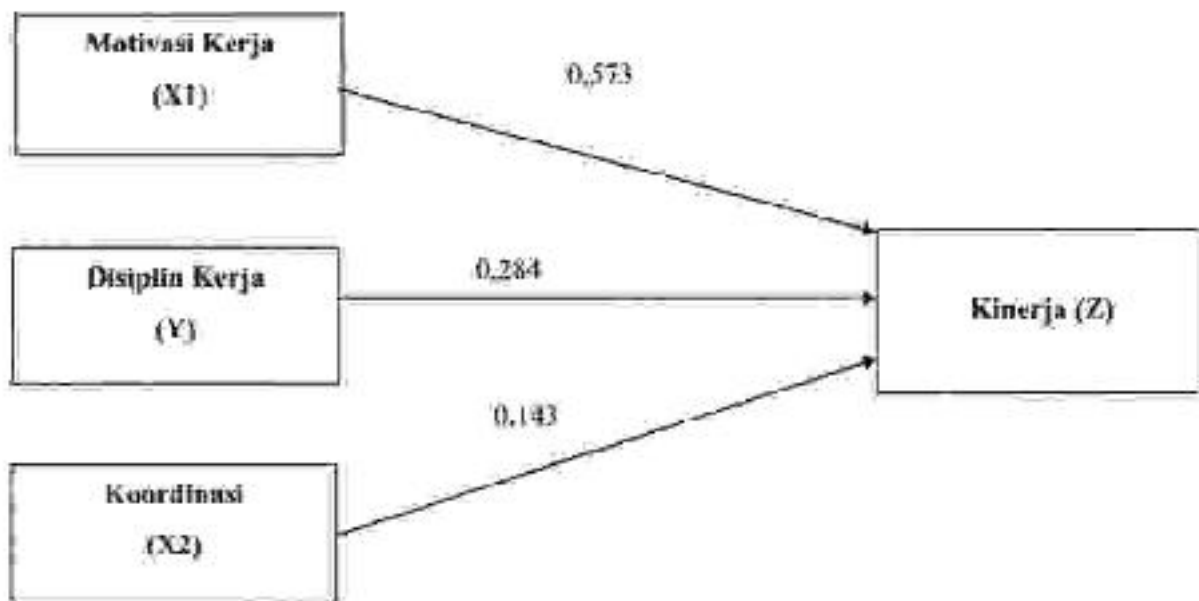
Dari hasil uji ini juga diperoleh persamaan regresi berganda dengan 2 variabel bebas sebagai berikut :

$$Y = 0,572X1 + 0,428X2 + 0,044$$

Dari hasil perhitungan uji secara keseluruhan dan parsial (individu) maka Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur pada model Jalur Penelitian-2 ini dapat dirangkum seperti dibawah ini.

**Tabel 6. Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Jalur pada Model Jalur Penelitian-2**

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisir) $\rho y \epsilon_i$
X1 terhadap Z	.573	15,947	73538,549	0,978 atau 97,8%	0,022 atau 2,2%
X2 terhadap Z	.143	3,941			
Y terhadap Z	.284	8,645			



**Gambar 2. Nilai Koefisien pada Model Jalur Penelitian-2**

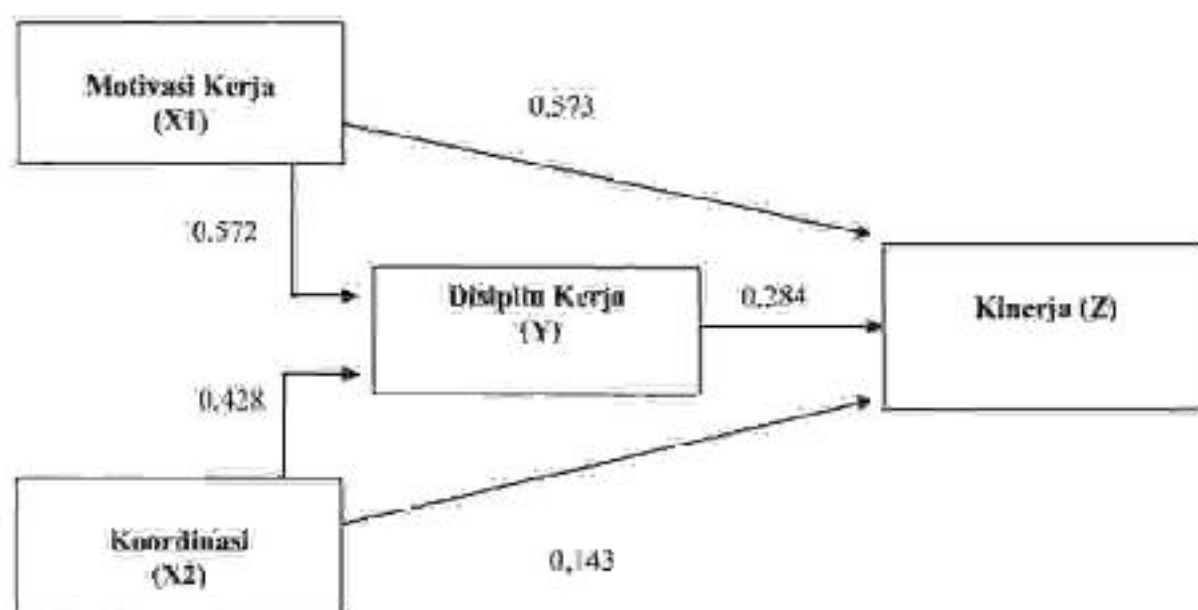
Dari hasil uji secara keseluruhan ini juga diperoleh persamaan regresi berganda dengan 3 variabel bebas sebagai berikut :

$$Z = 0,573X1 + 0,143X2 + 0,284Y - 0,022$$

Berdasarkan hasil Uji Model Jalur Penelitian-1 dan Uji Model Jalur Penelitian 2 maka dapat dirangkum hasil penelitian tersebut sebagai berikut :

**Tabel 7. Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Jalur pada Model Jalur Penelitian-1 dan Model Jalur Penelitian-2**

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sis) $pyE_i$
X1 terhadap Y	,572	11,244	36324,216	0,956 atau 95,6%	0,044 atau 4,4%
X2 terhadap Y	,428	8,403			
X1 terhadap Z	,573	15,947	73538,549	0,978 atau 97,8%	0,022 atau 2,2%
X2 terhadap Z	,143	3,941			
Y terhadap Z	,284	8,645			



Gambar 3. Nilai Koefisien Jalur Penelitian

Dari hasil uji secara keseluruhan (Uji F dan Uji t) pada Model Jalur Penelitian-1 dan Uji Model Jalur Penelitian-2, maka kita bisa mengetahui dan memperhitungkan nilai koefisien pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel penelitian. Dan hasil perhitungan tersebut dapat kita jabarkan pada tabel dibawah ini :

Tabel 8. Perhitungan Nilai Koefisien Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Dan Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Total
	Langsung	Tidak langsung Melalui Y	
X1 terhadap Y	0,572	-	0,572
X2 terhadap Y	0,428	-	0,428
X1 terhadap Z	0,573	$0,572 \times 0,284 = 0,162448$	$0,573 + 0,162448 = 0,735448$
X2 terhadap Z	0,143	$0,428 \times 0,284 = 0,121552$	$0,143 + 0,121552 = 0,264552$
Y terhadap Z	0,284	-	0,284

## 5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan analisa data dan hasil penelitian, maka implikasi manajerial yang dapat penulis berikan antara lain :

- a. Faktor Motivasi Kerja menjadi faktor yang cukup dominan dalam mempengaruhi disiplin kerja pegawai dibandingkan faktor Koordinasi. Ini menunjukkan bahwa kondisi Motivasi Kerja yang baik dan stabil akan memicu terciptanya disiplin kerja para pegawai. Oleh sebab itu, pihak kantor hendaknya dapat terus menjaga tingkat motivasi kerja pegawai atau bahkan bisa ditingkatkan agar tingkat disiplin kerja pegawai dapat lebih maksimal. Disamping itu, faktor-faktor yang dapat memicu terjadinya penurunan atau merusak tingkat motivasi Kerja harus dihindari. Hal tersebut sangat penting agar tingkat disiplin kerja pegawai dapat terus terjaga.
- b. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa faktor Motivasi kerja menjadi faktor terbesar dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Sementara dari hasil analisis pengaruh Motivasi kerja dan Koordinasi terhadap Disiplin kerja yang menunjukkan bahwa faktor motivasi kerja juga menjadi variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa faktor motivasi kerja menjadi faktor yang penting dan krusial dalam mempengaruhi naik turunnya disiplin kerja dan kinerja pegawai. Oleh sebab itu, pihak kantor hendaknya dapat terus memastikan bahwa tingkat motivasi kerja pegawai tetap tinggi agar tingkat disiplin dan kinerja pegawai tidak ikut terpengaruh. Selain itu, pihak kantor/instansi harus terus menjaga juga faktor pemicu naik turunnya tingkat motivasi kerja pegawai seperti faktor kepuasan kerja, faktor keteladanan pimpinan, faktor yang berhubungan dengan kompensasi atau insentif faktor-faktor lain dalam kondisi yang baik agar tidak mempengaruhi tingkat disiplin dan kinerja pegawai.
- c. Dari hasil analisis dan perhitungan pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja dan Koordinasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai yang menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsungnya lebih kecil bila dibandingkan dengan nilai koefisien pengaruh langsungnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja sebagai variabel perantara tidak mampu memediasi variabel Motivasi kerja dan variabel Koordinasi dalam mempengaruhi peningkatan Kinerja pegawai. Maka dengan hasil ini diharapkan pihak instansi dapat menggunakannya sebagai bahan pijakan dalam peningkatan kinerja pegawai dimana sebaiknya peningkatan kinerja tersebut dapat dilakukan secara langsung tanpa melalui perantara faktor disiplin kerja pegawai agar diperoleh hasil yang lebih maksimal.

## **VI. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data, maka dalam penelitian ini penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Terdapat pengaruh langsung antara Motivasi Kerja dan Koordinasi Pegawai Terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.
- b. Terdapat pengaruh langsung antara Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Koordinasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.
- c. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- d. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Koordinasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.

### 6.1. Saran-saran

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan serta kesimpulan yang ada, maka penulis mencoba memberikan beberapa saran-saran sebagai berikut :

- a. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa faktor Motivasi kerja menjadi faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi disiplin kerja maupun kinerja pegawai. Oleh karena itu, kami menyarankan agar pihak instansi untuk menjaga tingkat motivasi kerja serta faktor-faktor yang mempengaruhinya agar memiliki tingkat level yang tinggi sehingga tidak mempengaruhi tingkat disiplin kerja maupun tingkat kinerja pegawai.
- b. Hasil analisis dan perhitungan pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja dan Koordinasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai menunjukkan hasil bahwa benar terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja dan Koordinasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai, namun hasilnya memperlihatkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsungnya lebih kecil bila dibandingkan dengan nilai koefisien pengaruh langsungnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja sebagai variabel perantara tidak mampu memediasi variabel Motivasi kerja dan variabel Koordinasi dalam mempengaruhi peningkatan Kinerja pegawai. Oleh karena itu, kami menyarankan agar dalam program peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan secara langsung tanpa melalui perantara faktor disiplin/kerja agar hasilnya dapat lebih maksimal.
- c. Dalam penelitian ini penulis hanya melibatkan faktor motivasi kerja, faktor koordinasi dan faktor disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Padahal masih banyak faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja lainnya seperti faktor kompensasi, komitmen pegawai, kepuasan kerja dan beberapa faktor lainnya yang belum diteliti, sehingga penulis menyarankan dilakukan penelitian lebih lanjut yang melibatkan faktor-faktor diluar faktor yang telah penulis teliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Susanty, And S. W. Baskoro. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Ptu (Persero) Apd Semarang)." *J@Ti Undip : Jurnal Teknik Industri*, Vol. 7, No. 2, Pp. 77-84, Feb. 2013. <https://doi.org/10.12777/jati.7.2.77-84>
- Akademi. 1999. *Portret Guru Memasuki Milenium Ketiga*, Suara Pembaharuan, (Online). <http://www.suarapembaharuan.com/News/1999/01/220199/> OpEd, diakses 7 Juni 2001). Hlm. 1-2.
- Amriany, dkk. 2004. Iklim organisasi yang kondusif meningkatkan kedisiplinan kerja. *Anima, Indonesia Psychological Journal*, Vol. 19, No. 2
- Anggit Rahinadi Triatnojo (2016), judul penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru PNS SMAN 32 Jakarta.
- Anoraga, Panji., 2011. *Psikologi Kepemimpinan*, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdi Karya
- Bernardin, H. John and Russel. Joice E.A., 1993, *Human Resources Management An Experimental Approach*. McGraw Hill, Inc
- Boy Suzanto (2014) dengan judul : "Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Koordinasi terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung III Soekarno Hatta)".
- Cahyani, Aji. 2003. *Dasar-Dasar Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo
- Citraningrum, Marina Feblyanka, 2009. Pengaruh Komunikasi Dan Koordinasi Terhadap Disiplin Kerja Di PT Hanil Indonesia Nepen-Boyolali. *Electronic Theses and Dissertations Universitas Muhammadiyah Surakarta*. eprints.ums.ac.id. <http://files.eprints.ums.ac.id/eid/2009/A210/A2100>
- Diansari Nathalia (2016) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Jawa Barat.
- Dwi Prayitno, 2009. *Mandiri Belajar SPSS Untuk Analisis Data Statistik dan Uji Statistik*, Mediakom, Yogyakarta.
- Dwi Priyatno, 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. MediaKom : Yogyakarta.
- Ernie Tisnawati Sile dan Kurniawan Saefullah, (2008), *Pengantar Manajemen*, Edisi kesatu, Cetakan ketiga, Kencana, Jakarta, 426 Halaman
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Greenberg, J & Baron, R. A. 1993. *Behavior in Organizations (Fourth Edition)*. Singapore.: Allyn and Bacon
- Greenberg, J. and Baron, R.A., 1997. *Behaviour in Organisations*, 6th Edition, New Jersey, Prentice-Hall International
- Greenberg Jerald dan Robert A. Baron (2003) *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*, Third Edition Allyn and Bacon, A Division of Schuster, Massachusetts.
- H.B Siswanto. (2008), *Pengantar Manajemen*, Cetakan Keempat, Bumi Aksara, Jakarta
- ElHadari Nawawi, 2005, *Kepemimpinan yang Efektif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Handayani, Soewarno, 1999. *Administrasi Pemerintahan dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: Gunung Agung
- Handoko, T Hani. 1995. *Manajemen*. BPFE: Yogyakarta.

- Handoko, T. Hari. 2012. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPF E Yogyakarta.
- Handoko, T. Hari, 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPF E
- Handoko, T. Hari 1994. *Manajemen (Edisi Kedua dan Ketiga)*. Yogyakarta: BPF E (anggota IKAPI) Gajah Mada Press
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Cetakan 9, PT. Bumi Aksara
- Kerlinger, Fred N., 1990. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Kerlinger, Fred N., 2006. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Maulana Faliqul Ishah (2013) dengan judul penelitian : Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru SD Negeri se-kecamatan Rembang Kabupaten Rembang.,
- McClelland, David. 1976. *The Achievement Motive*. Irvington Publishers, Inc. New York.
- McClelland, D.C. 1987. *Human Motivation*. New York : Cambridge University
- Nitisemito, A.S. 1984. *Manajemen Personalia*. Jakarta :Ghalia Indonesia
- Penggabean S Mutiara, (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Ghalia Indonesia, Bogor Selatan,
- Prawirosentono, Suyadi, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF E
- Prijodarminto: Soegeng (1994) *Disiplin kini Menuju Sukses*, Cetakan keempat, Jakarta : PT Abadi
- R.Terry, George, *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Robbins, Stephen R. 2003. *Perilaku Organisasi: Jilid 1*. Terjemahan Tim Indeks. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen, P., 2004. *Organizational Behaviour*. Buku 2. Alif Bahasa : Hadyana Pujatmaka. Prenhalindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen R. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Grafindo Persada.
- Rachmad Fadjat Darmanto, 2018. Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin Kerja Dan Koordinasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta. *Jurnal Pengembangan Wirausaha*, - [ejournal.stieipwija.ac.id](http://ejournal.stieipwija.ac.id). Vol 20, No 2 (2018)
- Sudi Larasati dan Alim Gilang (2014) dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabur Barat Utara (Witel Bekasi)", .
- Situngan, Muchlisyah (1992), *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*, Edisi Kedua, Jakarta, Bumi Aksara.
- Siswanto, 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan Ketujuh, Bandung, CV Alfabeta
- Sulistiyati, Ambar J., Rosidati, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep, Teori, Dan Pengembangan Dalam Organisasi Public*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- T Saputra 2016 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Riau. *Jurnal Nura*. 2016 - [media.nefiti.com](http://media.nefiti.com)
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS
- Vicitezal Rivali, (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari teori ke Praktek*, Edisi Keempat, Murai Kencana, Jakarta.
- Muhammad Jamal Shah, Masawir-Ur-Rehman, Gulnaz Akhtar, Huma Zafar, and Adnan Riaz. 2012. *Job Satisfaction and Motivation of Teachers at Public Educational Institutions*, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 8 [Special Issue - April 2012]
- Dauda Abdulsalam & Mohammed Abubakar Mawoli, 2012. *Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamosi Babangida University, Epat, Niger State*. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7 No 14, 2012

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa**

**Yourdan Mardoni, Apriana Dian, Jayadi, Bernard T. Widjaja**

*Abstract*

*This study aims to analyze the effect of transformational leadership and work stress on employee performance with job satisfaction as a mediator in Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa. This research is a causality study using a survey approach. Data was collected by distributing questionnaires to xx employees. The data used in this study are primary and secondary data. Data analysis used structural equation modeling (SEM) with partial least squares (PLS) method. Based on the results of the study, it is known that transformational leadership, job stress, and job satisfaction have a significant effect on employee performance. Transformational leadership and job stress have a significant effect on job satisfaction. Job satisfaction partially mediates the effect of transformational leadership and job stress on employee performance.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Job Stress, Job Satisfaction, Employee Performance*

## **I. PENDAHULUAN**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab (Prawiro, 2012). Meningkatkan kinerja pegawai sangat menentukan keberhasilan dalam mengarahkan pribadi seseorang untuk dapat berperilaku sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi akan gagal apabila pegawai dalam organisasi tersebut tidak menjalankan misi yang ada.

Berikut ini adalah data hasil nilai kinerja pegawai dan nilai kinerja KPP Perusahaan Masuk Bursa (KPP MB) sebagaimana pada Tabel 1. Data penilaian kinerja pegawai yang digunakan adalah dari indeks capaian kinerja dan juga nilai perilaku yang terdiri dari nilai orientasi pelayanan, nilai disiplin, nilai kerjasama, nilai komitmen, dan nilai kepemimpinan.

Tabel 1. Nilai Kinerja Pegawai KPP MB Periode 2019-2020

Tahun	Jumlah Pegawai	Persentase NKP
2019	102	72,4%
2020	103	68,2%

Pada Tabel 1, menunjukkan bahwa persentase yang diambil dari perspektif stakeholder yaitu indeks capaian dari indikator nilai kinerja penerimaan pajak dan penerimaan extra effort. Dengan rincian penjelasan nilai kinerja berdasarkan penerimaan pajak oleh negara yang secara optimal yang dilihat dari penerimaan pajak rutin dan penerimaan extra effort atau penerimaan pajak di luar penerimaan pajak rutin.

Dari data nilai kinerja tersebut terlihat mengalami penurunan, di periode 2019 indeks capaian penerimaan pajak sebesar 50,12% tetapi di periode 2020 hanya sebesar 42,31% saja begitu pula dengan penerimaan extra effort mengalami penurunan dari 60,00% di periode 2019 menjadi 22,65% di periode 2020. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi capaian kerja mengalami penurunan.

**Tabel 2. Nilai Kinerja KPP PMB 2019-2020**

Indikator Nilai Kinerja	2019			2020		
	Target	Realisasi	Indeks Capaian	Target	Realisasi	Indeks Capaian
Penerimaan Pajak	100%	100,25%	50,12%	100%	84,62%	42,31%
Penerimaan <i>Extra Effort</i>	100%	170,82%	60,00%	100%	45,30%	22,65%

Menurut Thaha (2012), berbagai upaya perbaikan telah dilakukan oleh lembaga-lembaga pemerintahan, salah satunya adalah dengan melakukan restrukturisasi. Selain untuk meningkatkan keunggulan bersaing dalam era globalisasi seperti sekarang ini, upaya restrukturisasi menuntut adanya perubahan dari sistem manajemen tradisional (manual) menjadi sistem manajemen terpadu (terintegrasi). Dengan adanya sistem manajemen yang sudah di integrasikan pada semua departemen dan bagian, diharapkan dapat memperbaiki tingkat pelayanan kepada masyarakat. Pada saat ini upaya restrukturisasi atau perbaruan di lembaga pemerintah khususnya yang berkaitan dengan pegawai (atau saat ini lebih dikenal dengan ASN) dipertajam fungsinya oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemertPAN RB), lembaga inilah yang membuat suatu panduan agar para pegawai atau ASN bisa lebih banyak berkontribusi terhadap pemerintahan.

Permasalahan pada organisasi publik di Indonesia adalah masih kurangnya posisi dan minatnya peran yang strategis dalam proses pemberdayaan masyarakat yang dinilai masih belum bekerja secara optimal dalam mewujudkan pelayanan di berbagai aspek. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya tingkat korupsi, rendahnya pelayanan masyarakat, dan rendahnya akuntabilitas kinerja organisasi. Kondisi ini menyebabkan terjadinya ketidakefektifan kerja tersebut.

Menilai efektivitas kepemimpinan bisa dilihat dari tiga karakteristik, yaitu kepemimpinan operasional, kepemimpinan organisasi dan kepemimpinan publik. Kepemimpinan operasional menghususkan seorang pemimpin untuk mampu menjabarkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Kepemimpinan organisasi artinya pemimpin memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang tata kerja dan standar operasional prosedur dalam organisasi, dan kepemimpinan publik adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menjalin hubungan dan kerjasama dan menjadi panutan bagi publik. Kualitas pimpinan dilihat dari kredibilitas, transparan, akuntabel, bertanggungjawab dan adil (*good governance*).

Untuk membentuk manajemen yang berkualitas, tentu dibutuhkan SDM yang berkualitas juga. Manajemen SDM saat ini belum dijalankan secara optimal dalam rangka meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai, dan kinerja organisasi. Hal ini antara lain disebabkan oleh proses seleksi dan perekrutan SDM yang tidak sesuai, sehingga hasil yang dicapai tidak memenuhi harapan dari masyarakat. Hal inilah yang menyebabkan kekecewaan terhadap birokrasi saat ini.

Mutasi yang begitu cepat pada Ditjen Perbendaharaan mengharuskan para pegawainya menyesuaikan diri dengan gaya kepemimpinan yang berubah akibat perubahan atasan para pegawai tersebut, baik mutasi itu terjadi pada pegawai itu sendiri atau mutasi pejabat KPPN, kemudian Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai salah satu unit organisasi di bawah Kementerian Keuangan sejak pertengahan tahun 2019 sedang melakukan peungkitan dalam implementasi sistem baru perpajakan berbasis daring dimana hal ini juga bisa memicu stress kerja bagi sebagian pegawai.

Diantara berbagai faktor yang dapat mempengaruhi seorang bawahan untuk bersedia atau tidak bersedia melakukan perintah pimpinan yang dapat ditunda adalah gaya kepemimpinan. Kecocokan atau kesesuaian atas gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang dirasakan oleh bawahan sudah pasti akan mendorong seorang bawahan untuk memanggapiya dalam bentuk kesediaan untuk melakukan perintahnya. Sebaliknya ketidakcocokan atau ketidaksesuaian dengan gaya kepemimpinan yang diperagakan pemimpinnya akan menimbulkan sikap penolakan (Robbin dalam Rochmanisari, 2013).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah stress kerja. Stress kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaannya serta dikarakterisasikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka (Boehr dan Newman, 1978).

Stress kerja dihadapi oleh hampir semua pegawai dalam lingkungan kerja. Beban kerja, dan juga tuntutan kerja yang harus diselesaikan dalam waktu yang singkat akan menimbulkan tekanan terhadap pegawai. Greenberg (2003) mengatakan bahwa bagi sekitar 27 persen dari pegawai di Amerika Serikat, pekerjaan menjadi sumber terbesar dari stres dalam kehidupan mereka.

Orang yang mengalami stress kerja (dengan catatan tidak bisa menanggulangnya) cenderung tidak produktif, malas-malasan, tidak efektif dan tidak efisien dalam melakukan pekerjaannya dan berbagai sikap yang dapat merugikan organisasi. Stress kerja juga bisa bersumber dari stress keluarga. Kurang harmonisnya hubungan dalam rumah tangga atau permasalahan terkait dengan keluarga tentu akan membawa dampak terhadap kinerja pegawai di tempat kerja. Stress keluarga juga bisa disebabkan oleh kondisi finansial.

Banyak orang yang terpaksa mencari pekerjaan tambahan (malam hari) atau suami dan istri harus sama-sama bekerja untuk memenuhi kebutuhan. Situasi ini mengurangi waktu rekreasi dan aktivitas

keuarga, dan pengaruhnya pada pegawai adalah tingkat stress pada pekerjaan utama semakin tinggi (Luthans, 2010).

Keharusan penguasaan teknologi yang cepal serta pola mutasi di KPP juga turut menjadi sumber stress bagi pegawai. Mutasi maupun promosi ke unit kerja di daerah baru yang dilakukan tentu akan menimbulkan beban tersendiri bagi pegawai, karena akan menghadapi *cultural shock* di tempat kerja yang baru. Sebagai tambahan, kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa sebuah organisasi telah mengelola kebutuhan pegawai dengan baik melalui manajemen yang efektif.

Sementara itu, Luthans (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tergantung kepada bagaimana persepsi seseorang individu dalam melaksanakan tugasnya di tempat kerja sehingga bersifat subjektif bagi individu yang merasakannya. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek pekerjaan dan individunya saling menunjang sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berkenaan dengan perasaan seseorang tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan pegawai.

## II. RUMUSAN MASALAH

Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa merupakan aset yang sangat berharga dalam organisasi. Hal ini terjadi karena karyawan merupakan salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam mencapai target penerimaan pajak. Tujuan organisasi akan tercapai bila karyawan memiliki kinerja yang baik. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan transformasional, stress kerja, dan kepuasan kerja.

Penulis melihat adanya indikasi penurunan kinerja di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa. Berbagai masalah terkait karyawan yang apabila tidak diteliti lebih lanjut akan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap tercapai tidaknya tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- b. Apakah stress kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- d. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- e. Apakah stress kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- f. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?
- g. Apakah stress kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

### III. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- b. Menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan.
- c. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- d. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
- e. Menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja.
- f. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
- g. Menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### IV. METODE PENELITIAN

#### 4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif dengan bentuk hubungan sebab akibat (kausal) yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan kausal adalah hubungan sebab akibat, variabel bebas (X) mempengaruhi variabel terikat (Y). Hubungan interaktif atau timbal balik adalah hubungan yang saling mempengaruhi.

Jenis pendekatan penelitian yang peneliti gunakan adalah kuantitatif yang menghasilkan data bersifat terstruktur sehingga peneliti dapat melakukan proses pengkuantitatifkan data yaitu mengubah data semula menjadi data yang berwujud angka (Sinambela, 2014:213). Dalam pengumpulan data kuantitatif, data dihasilkan dari lapangan dengan mengandalkan instrumen berupa kuesioner yang dipersiapkan peneliti.

#### 4.2. Populasi dan Sampel

##### 4.2.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa dan berjumlah 130 orang. Sugiyono (2011:61) mendefinisikan populasi sebagai obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2011:62) menambahkan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan dari anggota populasi.

#### 4.2.2. Sampel

Teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel dinamakan sebagai *sampling jenuh* (Sugiyono, 2011:68). Penelitian ini ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Penelitian yang menggunakan seluruh anggota populasinya disebut sensus. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi model minimum yaitu 100 sampel sebagaimana yang dianjurkan oleh Hair et al. (2011) untuk analisa Structural Equation Modelling (SEM) atau model persamaan struktural.

### 4.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

#### 4.3.1 Variabel Dependen / Terikat

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen (Wati, 2018:59). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Pertanyaan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert, 1 s.d. 5 dimana semakin mengarah ke nilai 1 menunjukkan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh pegawai semakin rendah, sebaliknya apabila semakin mengarah ke nilai 5 menunjukkan bahwa kinerja yang dihasilkan pegawai semakin tinggi.

#### 4.3.2 Variabel Independen / Bebas

Variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain (Wati, 2018:59). Variabel independen dalam penelitian ini adalah KI dan SK. Skala pengukuran menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap dengan menyatakan ketidaksetujuan terhadap subyek, obyek, atau kejadian tertentu (Wati, 2018:87). Jawaban setiap bagian instrumen diklasifikasikan dalam 5 (lima) kategori dan diberikan skor 1 sampai 5 seperti Tabel 3.

Tabel 3. Kategori Jawaban Instrumen

No.	Kategori Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Wati (2018:88)

#### 4.3.3 Variabel Intervening

Variabel *Intervening* adalah tipe variabel yang mempengaruhi variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen menjadi hubungan tidak langsung (Wati, 2018:59). Wati (2018:59) menambahkan bahwa variabel *intervening* terletak diantara variabel independen dan variabel dependen sehingga variabel independen tidak langsung menjelaskan

atau mempengaruhi variabel dependen. KK adalah variabel *intervening* dalam penelitian ini. Pertanyaan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert 1 s.d. 5 dimana semakin mengarah ke angka 1 menunjukkan bahwa intervensi kepuasan kerja terhadap pengaruh variabel independen dengan dependen semakin rendah, apabila semakin mengarah ke angka 5 menunjukkan bahwa intervensi kepuasan kerja terhadap pengaruh variabel independen dengan dependen semakin tinggi.

#### 4.3.4 Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel didefinisikan sebagai suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014:38). Definisi operasional pada masing-masing variabel penelitian disajikan pada Tabel di bawah ini.

**Tabel 4. Definisi Variabel Operasional Penelitian**

Variabel	Indikator
Kepuasan Kerja / <i>Job Satisfaction (JS)</i> (Brayfield & Rothe, 1951)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan saya sangat menyenangkan sehingga tidak cepat bosan</li> <li>2. Saya menyukai pekerjaan saya dibandingkan waktu liburnya saya</li> <li>3. Saya sangat puas dengan pekerjaan saya</li> <li>4. Saya berpikir saya sangat menyukai bekerja dibandingkan rekan kerja.</li> <li>5. Setiap hari saya sangat antusias terhadap pekerjaan</li> <li>6. Saya menyukai pekerjaan saya dibandingkan rekan kerja lainnya</li> <li>7. Saya sangat nyaman dalam bekerja</li> </ol>
Stres Kerja (Davis & Newstrom, 2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memiliki beban kerja yang berat</li> <li>2. Saya tidak memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan</li> <li>3. Saya tidak memiliki tanggung jawab dalam bekerja</li> <li>4. Organisasi saya selalu berubah-ubah kebijakannya</li> </ol>
Kepuasan Kerja (Grogm, 1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Perilaku membantu orang lain</li> <li>9. Perilaku teliti dan berhati-hati</li> <li>10. Perilaku sportif</li> <li>11. Menjaga hubungan baik</li> <li>12. Kebijaksanaan pegawai</li> </ol>
Kinerja Pegawai (KP) (Mullis & Jackson, 2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyaknya insiit pekerjaan</li> <li>2. Pekerjaan yang lebih banyak dari rekan kerja</li> <li>3. Membuat jadwal dan rencana</li> <li>4. Teliti dalam bekerja</li> <li>5. Cepat menyelesaikan pekerjaan</li> <li>6. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu</li> <li>7. Tingkat kehadiran</li> <li>8. Tepat waktu</li> <li>9. Patuh sesuai jam kerja</li> <li>10. Menjalin kerjasama yang baik dengan rekan kerja</li> <li>11. Merasa senang terhadap pegawai di kantor</li> </ol>

#### 4.4. Uji Kualitas Instrumen

Uji kualitas instrumen digunakan untuk memastikan bahwa data penelitian dapat mewakili seluruh variabel yang akan diteliti, sehingga penelitian dapat sesuai dengan sasaran yang diinginkan. Uji kualitas instrumen dalam penelitian ini antara lain dilakukan dengan pengujian validitas dan reliabilitas. Karena dengan instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

#### 4.5. Teknik Analisa Data

Pada penelitian ini, metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah metode Structural Equation Modelling (SEM) berbasis component atau variance – Partial Least Square (PLS). Menurut Wati (2018:324), Structural Equation Modelling adalah suatu teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik recursive (searah) maupun non-recursive (tidak searah) untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model. Wati (2018:326) menambahkan bahwa SEM tidak seperti analisis biasa (regresi berganda atau analisis faktor), SEM dapat menguji secara bersama-sama model struktural (hubungan antara konstruk dependen dan independen), dan model measurement (nilai loading antara indikator dengan konstruk independen dan dependen).

##### 4.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistika deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian, tanpa menarik generalisasi dimana ukuran deskriptif yang dimaksud adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden beserta nilai rata-rata jawaban responden maupun dalam bentuk prosentase (Wati, 2018:117) Stugiyoni (2011:29) menambahkan bahwa statistika deskriptif akan mengemukakan cara-cara penyajian data dengan tabel biasa maupun distribusi frekuensi. Pada penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis karakteristik Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.

##### 4.5.2 Pengujian Outer Model (Model Measurement)

Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya (Wati, 2018:222). Uji yang dilakukan pada outer model sebagaimana Tabel dibawah ini:

Tabel 5. Uji pada Outer Model

No.	Uji pada Outer Model	Deskripsi
1	Convergent Validity	Nilai validitas konvergen adalah nilai loading factor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya.

		Nilai yang diharapkan > 0,70, tetapi untuk penelitian pertama nilai loading factor di atas 0,50 masih dianggap valid.
2	<i>Discriminant Validity</i>	Nilai ini merupakan nilai <i>cross loading</i> yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai <i>loading</i> dengan konstruk yang lain.
3	<i>Composite Reliability</i>	Data yang memiliki <i>composite reliability</i> > 0,80 mempunyai reliabilitas yang tinggi.
4	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Nilai AVE yang diharapkan > 0,50.
5	<i>Cronbach Alpha</i>	Uji reliabilitas diperkuat dengan <i>Cronbach Alpha</i> dengan nilai yang diharapkan > 0,60 untuk semua konstruk.

Sumber: Wati (2018:223)

#### 4.5.3 Uji Model Struktural (Inner Model)

Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten (Wati, 2018:224). Ada beberapa uji untuk model struktural (inner model) sebagaimana pada dibawah ini.

Tabel 6. Uji pada *Outer Model*

No.	Uji pada <i>Inner Model</i>	Deskripsi
1	<i>R Square</i>	<i>R Square</i> pada konstruk endogen. Nilai <i>R Square</i> adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai <i>R Square</i> sebesar 0,67 (kuat), 0,33 (moderat), dan 0,19 (lemah).
2	<i>Estimate for Path Coefficients</i>	Nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten. Perhitungannya dilakukan dengan prosedur <i>bootstrapping</i> .
3	<i>Prediction Relevance (Q Square)</i>	Uji ini dikenal dengan Uji <i>Stam-Greiser</i> yang dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur <i>blinfolding</i> . Apabila nilai yang didapatkan 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar). Uji ini dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif.

Sumber: Wati (2018:224)

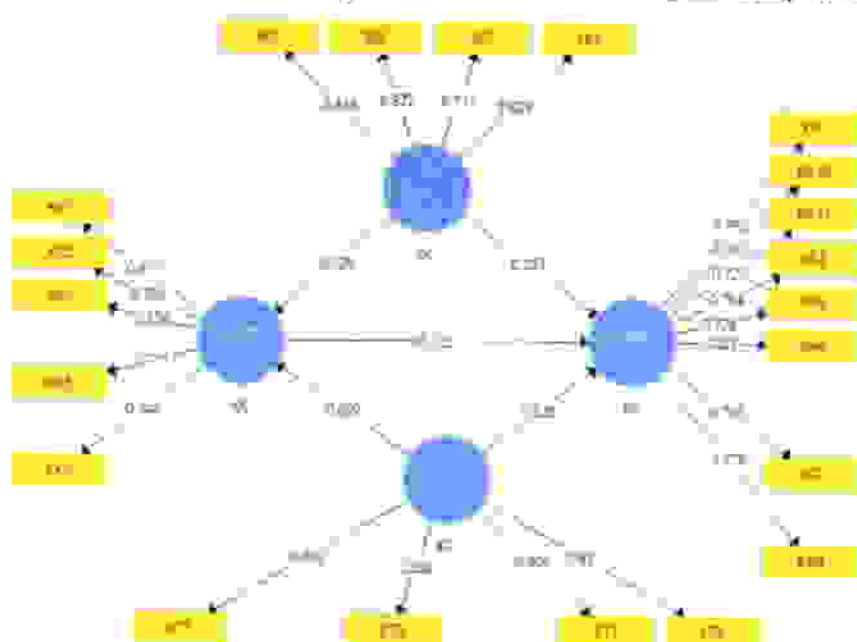
## V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas yang menghubungkan antara indikator dengan variabel latennya. Terdapat 3 (tiga) kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS 3.2.8 untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

#### 5.1.1 Pengujian Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Dalam penelitian ini akan digunakan batas loading factor sebesar 0,70. Berikut adalah Gambar 5.1 tentang hasil kalkulasi model SEM PLS, selanjutnya dilihat nilai loading faktor indikator-indikator pada setiap variabel.



Gambar 1. Diagram Jalur & Faktor Loading

Berdasarkan hasil model pertama terlihat dalam Gambar 5.1 di atas item-item pernyataan yang memiliki loading factor di bawah 0,70 tersebut sudah dihilangkan (dihapus). Indikator yang dihapus adalah KT2, KT4, KK4, KK6, KP5, KP6, dan KP8. Factor loading sudah memenuhi *convergent validity* yaitu nilai indikatornya sudah di atas 0,70 sehingga dapat dilanjutkan untuk dilakukan analisis.

### 5.1.2 Analisis Validitas Diskriminan

Setelah dipastikan bahwa seluruh indikator dari variabel laten merupakan konstruk dari variabel laten maka tahap selanjutnya dilakukan uji validitas diskriminasi. Validitas diskriminan juga perlu dilakukan agar skala yang digunakan tidak memiliki dua konstruk yang mengukur hal yang sama. Uji validitas diskriminan ini menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan nilai cross loading. Menurut kriteria Fornell-Larcker (1981), akar kuadrat dari nilai AVE tiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar-construct dalam suatu model. Tabel di bawah ini akan menampilkan kriteria Fornell-Larcker yang menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel laten.

Tabel 7. Validitas Diskriminan

	KK	KP	KT	SK
KK	<b>0.786</b>			
KP	0.472	<b>0.765</b>		
KT	0.583	0.749	<b>0.830</b>	
SK	0.134	0.573	0.514	<b>0.798</b>

### 5.1.3 Evaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria validitas dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai AVE dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada di atas 0,50 (Ghozali, 2015:155). Pada Tabel 5.7 akan disajikan nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE untuk seluruh variabel.

Tabel 8. Nilai Composite Reliability dan AVE

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
KK	0.845	0.889	0.617
KP	0.9	0.918	0.585
KT	0.86	0.905	0.704
SK	0.809	0.875	0.637

Berdasarkan Tabel 8 di atas, dapat diketahui bahwa untuk variabel PK, KT, EE, dan OCB memiliki composite reliability di atas 0.80 dan nilai cronbach's alpha di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada masing-masing variabel mempunyai reliabilitas yang baik atau mampu mengukur konstraknya. Namun demikian nilai Cronbach's Alpha yang dihasilkan oleh PLS sedikit under estimate sehingga lebih disarankan untuk menggunakan nilai Composite Reliability (Ghozali & Latan, 2015:155). Begitu juga dengan nilai Average Variance Extracted (AVE), variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel memiliki discriminant validity yang tinggi.

#### 5.1.4 Hasil Pengujian Kelayakan Model (Inner Model)

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 5.8 merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS 3.2.8.

Tabel 9, Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
KK	0,377	0,371
KP	0,620	0,614

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel KP yang dipengaruhi oleh variabel KT, SK, dan KK, kemudian variabel KK yang dipengaruhi oleh KT dan SK. Tabel 9 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel KK diperoleh sebesar 0,377 dan untuk variabel KP diperoleh sebesar 0,620. Hasil ini menunjukkan bahwa 37,7% variabel KK dapat dipengaruhi oleh variabel KT dan SK dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat dalam penelitian. Sedangkan 62,0% variabel dipengaruhi oleh variabel SK, KT, dan KK dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat pada penelitian.

Total nilai R2 digunakan untuk menghitung Goodness of Fit (GoF) karena di dalam SmartPLS tidak tersedia menu khusus untuk menghitung nilai GoF. Nilai GoF digunakan untuk menunjukkan apakah suatu model adalah fit. GoF mencerminkan seberapa besar variabel dependen dapat diterangkan oleh variabel independen. Wati (2018:255) menyatakan bahwa evaluasi GoF diukur dengan menggunakan nilai predictive relevance (Q2). Berdasarkan Tabel 5.8, nilai GoF dalam penelitian ini dapat diukur dengan perhitungan berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,377)(1 - 0,604)$$

$$Q^2 = 0,76326$$

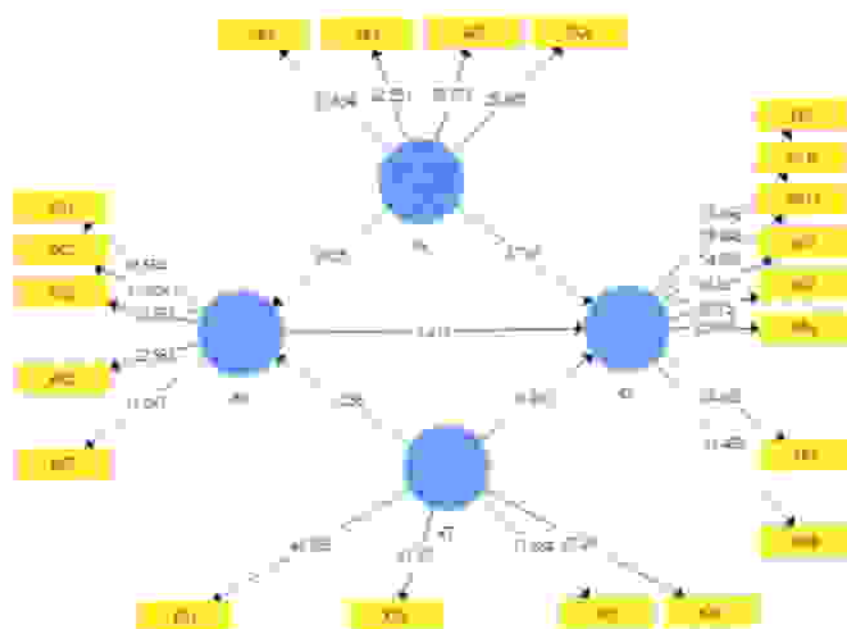
Diketahui bahwa  $R^2$  dan  $R^2$  merupakan *R-Square* variabel endogen dalam model. Interpretasi  $Q^2$  sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (mirip dengan  $R^2$  pada regresi).  $R^2$  adalah koefisien determinasi yang merupakan bagian dari variasi total dalam variabel dependen yang dijelaskan oleh variasi dalam variabel independen (Wati, 2018:255).

Nilai predictive relevance ( $Q^2$ ) untuk model struktural dalam penelitian ini adalah sebesar 0,7632 atau 76,32% artinya model mampu menjelaskan fenomena kinerja pegawai dikaitkan dengan beberapa

variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, stress kerja, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, model dapat dikatakan sangat baik, atau model memiliki nilai prediktif yang sangat baik. Pada akhirnya model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

## 5.2. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, digunakan nilai statistik pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Gambar 5.2 menjelaskan diagram jalur untuk pengujian hipotesis.



Gambar 2. Diagram Jalur Pengujian Hipotesis

Berdasarkan diagram jalur pengujian hipotesis di atas, semua indikator pada masing-masing variabel mempunyai nilai statistik lebih besar dari 1,66 (tabel). Untuk menguji hubungan antar variabel uji hipotesis), maka digurudean nilai statistik dari output SmartPLS yang dibandingkan dengan nilai tabel. Tabel 10 memberikan hasil hubungan antar konstruk (variabel).

Tabel 10. Pengujian Hipotesis

Hubungan	Beta	T Statistics	P Values	Keterangan
KK => KP	0,125	2,213	0,013	Signifikan
KT => KK	0,699	11,256	0,000	Signifikan
KT => KP	0,528	6,92	0,000	Signifikan
SK => KK	-0,225	3,625	0,000	Signifikan
SK => KP	0,287	3,716	0,000	Signifikan

### 5.3. Hasil Uji Mediasi

Analisa pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar variabel baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (direct effect) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan arah panah satu ujung. Dalam model penelitian ini digambarkan bahwa KT, SK, dan KK memiliki efek langsung terhadap KP.

Efek tidak langsung (indirect effect) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Dalam model penelitian ini KK memberikan efek tidak langsung terhadap KP. Untuk mendeteksi adanya pengaruh mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Hair *et al* (2011:148). Metode ini dipandang lebih sesuai karena tidak memerlukan asumsi apapun tentang distribusi variabel sehingga dapat diaplikasikan pada ukuran sampel kecil. Wati (2018:259) menambahkan bahwa untuk menghitung seberapa besar pengaruh variabel mediasi mampu menyerap pengaruh langsung yang sebelumnya signifikan dari model tanpa mediasi dikenal dengan istilah VAF (*Variance Accounting For*). Hair *et al* (2011) menyatakan bahwa jika nilai VAF diatas 80%, maka menunjukkan peran variabel mediasi sebagai pemediasi penuh. Jika nilai VAF bernilai diantara 20% sampai 80%, maka dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial. Jika nilai VAF kurang dari 20%, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi. Untuk mengetahui *indirect effects* dalam penelitian ini dapat melihat Tabel 11.

**Tabel 11. Pengaruh Tidak Langsung**

Hubungan	Beta	T Statistics	P Values	Keterangan
KT → KK → KP	0,088	-2,128	0,017	Signifikan
SK → KK → KP	-0,028	1,678	0,047	Signifikan

Selanjutnya dilakukan perhitungan VAF untuk melihat secara kuantitatif pengaruh variabel pemediasi sebagaimana Tabel 12.

**Tabel 12. Perhitungan VAF**

	KT → KK → KP	SK → KK → KP
T-statistik	2,128	1,678
p-values	0,017	0,047
Pengaruh Langsung	0,528	0,287
Pengaruh Tidak Langsung	0,088	-0,028
Pengaruh Total	0,616	0,259
VAF = Pengaruh Tidak Langsung / Pengaruh Total	14,29%	Tidak Tersedia

Dari hasil perhitungan pada Tabel 11 diketahui bahwa hasil VAF pengaruh KT terhadap KP melalui KP bernilai 14,29% yang dikategorikan sebagai pemediasi lemah. Hasil VAF pengaruh SK terhadap KP melalui KK tidak ditemukan karena bernilai negatif.

#### 5.4. Pembahasan

Pada bagian ini akan dipaparkan mengenai pembahasan hasil analisis yang telah dilakukan yaitu pengaruh tiap variabel independen terhadap variabel dependen yang telah dianalisis.

##### 5.4.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja signifikan dan disimpulkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan terbukti berhasil dalam masalah rancangan bisnis / target yang telah ditentukan.

Menurut Alberto *et al* (2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap learning organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa kepemimpinan transformasional seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai baik secara kuantitatif dan kualitatif serta ketepatan waktu dalam bekerja maka diperlukan adanya dukungan dari pimpinan, terutama berkaitan dengan kepercayaan bawahan terhadap pemimpin, kejelasan bawahan atas visi dan misi pemimpin serta kesadaran bawahan atas arahan pemimpin. Semua komponen tersebut memegang peranan penting dalam rangka memberikan keyakinan dan semangat kepada bawahan untuk bekerja dengan baik sehingga dapat mewujudkan peningkatan kinerja baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif serta senantiasa dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya secara tepat waktu.

Hal tersebut diperkuat dengan adanya penelitian Prahesti (2017), Dewi (2018), Sazly dan Ardiani (2019) yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

##### 5.4.2. Pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja

Efek stres pekerjaan pada kinerja pegawai KPP terbukti signifikan. Oleh karena itu, hipotesis pertama diterima. Berdasarkan koefisien regresi, stres pekerjaan positif (0,287). Dalam hal ini, dapat disimpulkan bahwa stres pekerjaan dalam ruang lingkup KPP dapat meningkatkan kinerja pegawai. Jika stres pekerjaan tinggi, kinerja karyawan semakin tinggi atau sebaliknya. Jika stres pekerjaan rendah, kinerja karyawan akan menurun. Bukti ini bertolak belakang dengan studi sebelumnya (Ananta 2011; Bashir dan Ramay 2010; Salami *et al*. 2010; Hidayati *et al*. 2008; Rozi 2006) yang berpendapat bahwa stres pekerjaan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Hasil ini juga didukung oleh nilai rata-rata variabel yang menunjukkan bahwa pegawai KPP memiliki tingkat stres pekerjaan yang tinggi saat tampil pada tingkat tinggi, sumber stres di situ lebih berperan dalam membentuk tingkat stres karyawan yang merupakan indikator kecemasan.

#### **5.4.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP. Hal ini sebagaimana Robbins, (2012) menjelaskan apabila seseorang karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan itu sendiri begitu juga sebaliknya apabila seseorang tidak memiliki kepuasan kerja maka akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan yang dilakukan, dengan kata lain karyawan yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaan akan cenderung memberikan pekerjaan yang lebih baik.

Hal ini sependapat juga dengan Indrawati (2013) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja yang diberikan perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosita dan Yuniati, (2016), Novita et.al, (2016), dan Rosita dan Yuniati (2016) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, artinya jika kepuasan kerja ditingkatkan perusahaan, maka kinerja juga akan meningkat. Hal ini telah dilakukan oleh perusahaan dengan membuat Standar Operasional Perusahaan dan memberikan reward-reward yang ada di perusahaan guna meningkatkan kepuasan kerja. Apabila pekerjaan dilakukan sesuai dengan prosedur dan dilakukan evaluasi secara terus menerus, maka karyawan akan merasakan puas. Jadi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan merupakan keadaan emosional karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, saat karyawan menemukan apa yang diharapkan dari pekerjaan tersebut dan apa yang diberikan perusahaan buat karyawan (Rosita dan Yuniati, 2016).

#### **5.4.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja**

Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai KPP. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan secara langsung, kita tahu bahwa penyebab karyawan merasa puas dengan pekerjaannya adalah salah satunya dari diri seorang pemimpin. Pimpinan KPP telah menyiapkan kebijakan beserta aturan prosedur sebagai pendukung untuk menjalankan operasional organisasi.

Dengan melihat kondisi ini pegawai merasa puas dengan kondisi pekerjaan yang ada serta merasa puas dengan kompensasi yang diterima. Pegawai juga merasa nyaman dengan kondisi hubungan yang terjalin. Ini terwujud dengan adanya sosok kepemimpinan yang bisa mengarahkan dan mengatur serta mengontrol operasional organisasi secara umum. Bentuk pengawasan yang tidak kaku adalah sebagai bukti bahwa pimpinan melakukan pengawasan dengan memberikan kebebasan yang bertanggung jawab. Artinya bahwa pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai harus dilaksanakan berdasarkan prosedur-prosedur

yang sudah ditentukan meskipun seorang pemimpin tidak berada di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian terdapat pengaruh positif secara langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, karena perusahaan mampu memenuhi sebagian besar kebutuhan dasar individu yang bersangkutan.

Hasil penelitian ini senada dengan Priyatno (2018), Sukrajap (2019), dan Sefnedi et al. (2020) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan.

#### **5.4.5. Pengaruh Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja, diperoleh hasil bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti semakin tinggi tingkat stress di kalangan pegawai KPP, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Begitu juga sebaliknya semakin rendah tingkat stress di kalangan pegawai KPP, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Wibowo dkk. (2015), Tukimin (2014), Li Li (2014), Riaz (2016), Rizwan (2014) mengatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **5.4.6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan kerja. Hal ini disebut analisis mediasi parsial karena bisa mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung (Dahlan, 2014). Variabel mediasi kepuasan kerja digunakan untuk menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa bila kepemimpinan transformasional seorang pimpinan diterapkan dengan baik dalam mempengaruhi para pegawai, dan meningkatkan motivasi dan rangsangan intelektual maupun pertimbangan secara individu yang diarahkan pada upaya pencapaian tujuan bersama maka pengaruhnya akan meningkatkan perilaku tetap secara langsung, demikian pula dengan peningkatan kualitas kehidupan kerja secara tidak langsung.

#### **5.4.7. Pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan data bahwa efek mediasi kepuasan kerja dalam hubungan stress kerja dan kinerja bernilai negatif (-0,028) dan signifikan. Artinya, semakin tinggi variabel stress kerja, semakin turun kinerja jika nilai variabel kepuasan kerja menurun. Dengan melihat nilai VAF yang bernilai negatif, efek mediasi dianggap tidak ada sebagaimana didapatkan dalam perhitungan. Tanda

negatif pengaruh tidak langsung stress kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dapat diartikan semakin tinggi stress kerja maka kinerja pegawai KPP menjadi menurun ketika organisasi tidak memperhatikan kepuasan kerja. Hasil ini senada dengan penelitian Putri (2013) yang menyatakan bahwa ada hubungan secara tidak langsung antara stress kerja dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

### 5.5. Implikasi Manajerial

Variabel stres kerja pada penelitian ini mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam menentukan kinerja pegawai, namun berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Stres kerja merupakan faktor yang mempunyai pengaruh  $-0,225$  terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kondisi ini, KPP perlu mengevaluasi kebijakan-kebijakannya yang sebelumnya berpotensi menimbulkan munculnya stres bagi pegawai. Diperlukan upaya-upaya nyata yang berkesinambungan untuk menurunkan tingkat stres pegawai di tempat kerja misalnya dengan menyediakan sarana prasarana kerja yang memadai, memastikan jumlah pegawai pada bagian pelayanan cukup untuk menangani berbagai pekerjaan, menerapkan pengelolaan yang baik terhadap sistem kerja pegawai termasuk di dalamnya pembagian tugas yang jelas pada masing-masing pegawai, menjaga hubungan dan pola kerja yang baik antar pegawai, memastikan adanya komunikasi dua arah dan kerjasama yang baik antara pegawai dan pimpinan, memastikan adanya informasi yang cukup bagi para pegawai pada bagian pelayanan untuk mendukung penyelesaian pekerjaannya dan upaya-upaya lain yang dapat menekan tingkat stres pegawai.

Pada penelitian ini variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja pegawai. Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh sebesar  $0,125$  terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kondisi ini, organisasi perlu mengevaluasi kebijakan-kebijakannya untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai. Diperlukan kebijakan kompensasi, pengembangan karir dan promosi yang lebih adil, transparan dan berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja kepada seluruh pegawai agar dapat meningkatkan kinerja adalah upaya-upaya yang harus lebih ditekankan pada kebijakan internal KPP jika ingin meningkatkan kinerja pegawai.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, maka dalam penelitian ini penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPP.
- Stres kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPP.
- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPP.

- d. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai KPP.
- e. Stres kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja pegawai KPP.
- f. Kepuasan kerja mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai KPP.
- g. Kepuasan kerja mampu memediasi stress kerja terhadap kinerja pegawai KPP.

## 6.2. Saran-saran

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan serta kesimpulan yang ada, maka penulis mencoba memberikan beberapa saran-saran sebagai berikut :

- a. Bagi organisasi, walaupun stres kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi para pemimpin di organisasi tetap perlu memperhatikan stress kerja pegawai terutama yang berkaitan dengan beban kerja, supaya kinerja pegawai di organisasi dapat optimal.
- b. Bagi organisasi, berkaitan dengan kuatnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, sebaiknya pimpinan Organisasi perlu memperhatikan hal-hal yang menyebabkan kepuasan kerja pegawai, pengembangan karir dan promosi harus lebih adil berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja. Pemberian kompensasi juga haruslah berdasarkan kinerja dan prestasi kerja.
- c. Kepada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai, disarankan agar dapat menggunakan variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arsitadi, N., Darmi, H. 2013. The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE, 3rd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance (WCPCG-2012), Procedia - Social and Behavioral Sciences 84 ( 2013) 706-710.
- Astrighina. 2011. "The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: Case Study Of Civil Government Organizations In Indonesia" "The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment Case Study Of Civil Government Organizations In Indonesia" The 2nd Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICES).
- Bass, Bernard, M., Bruce, J., Avolio, Dong, I.Y., Yair, B. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 2003. Vol. 88 no.2, pp 207-218.
- Bushra, F., Usman, A., Naveed, A. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 18.
- Chang, Si-Chao, Lee, Ming-shing. 2007. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization* Vol. 14 No.2. 2007 pp 155-177.

- Chi, H.K., Yeh, H.R., Yu, C.H. 2008. The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-Profit Organizations. *The Journal of Global Business Management*. ISSN 1817-3179.
- Ghozali, L. Latan, H. 2012. "Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang-Jawa Tengah.
- Greenberg, J., Baron, R.A. 2003. *Organizational Behavior* 8th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Harris, E.O.L.C. 2011. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 766-788.
- Hayward, B.A., Amos, T.L., Baxter, J. 2008. Employee Performance, Leadership Style and Emotional Intelligence. *An Exploratory Study in A South African Parastatal*. Acta Comercii.
- Herryanti, D. 2007. Analisis pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro (tidak di terbitkan).
- Ilm, I.R.N. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Victory Internasional Futures Cabang Malang Town Square (VIF MATOS), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.
- Ypean, O.F., Ersary, G., & Naktiyok, A. 2014. Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond the Impact of Transactional Leadership- An Application among Turkish SME's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150(0), 881-889. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.097>
- Jimad, H., Iri, A. 2009. Pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja Pegawai bagian pelayanan pada dinas kependudukan kota Bandar Lampung. *Jurnal Ilmiah Berkala Empat Bulanan*, ISSN 1411 - 9366 Volume 5 No.3, Mei 2009 hal 303-322.
- Karumbu, C.A., Eka, A.T., Nommijati. 2012. Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Stress Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (studi pada Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluya Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 10 (3): 655- 668.
- Kementerian Keuangan, PMK RI NOMOR 169/PMK.01/ 2012 Tentang "Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan". Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (2014). Peraturan Menteri PPN No. 5 tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan dan Penelaahan Rencana Strategis Kementerian / Lembaga (Renstra K/L) 2015 - 2019. Biro Hukum Sekretariat Kabinet. Hal 1 - 100.
- Kim, Beom-Cheol, Peter, Suzanne K. Murrmann, Gyuam Lee. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management* 28 (2009) 612-619.
- Kyyak, M., Bozaykut, T., Güngör, P., & Aktas, E. 2011. Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24(0), 1521-1529. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.090>
- Kuncoro, F.D., Troena, E.A., Irawanto, Dodi, W. 2015. Analisis pengaruh Stress Kerja dan Konflik Peran terhadap Kinerja Karyawan dengan Kecerdasan Emosional sebagai variabel intervening (Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Wilayah Yogyakarta) Pasca Sarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.
- Koesnomo, T.H. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 7, No 2.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Penebit Andi.

- Maharani, V., Troena, Eka, A., Noernijati. 2013. Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java, *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 17; Page ) - 12.
- Narimawati, U. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif: Teori dan Aplikasi* Bandung: Agung Media
- Nnuro, E.K. 2012. Occupational stress and its effects on job performance: A case of Koforidua Polytechnic. *Journal of KNUST*, 2012, Page 30 - 42 Nkrumah University of Science and technology.
- Nuryadi, D. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi (Studi pada KPPN Surabaya I dan KPPN Surabaya II), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Pasca Sarjana, Universitas Brawijaya.
- Özsahin, M., Zehir, C., & Acar, A.Z. 2011. Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1546-1559. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.089>
- Prawiro, S. 2012. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPF. Regina, A.R. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Skripsi (Tidak Diterbitkan).
- Robins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rochumanasari, D. 2013. Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan daerah Bank Perkreditasi Rakyat BKK Kabupaten Demak Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro (tidak diterbitkan).
- Rong-Chang, Jou a, Chung-Wei Kuo b, Mei-Ling Tang. 2013. A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction, Elsevier, *Transportation Research Part E* 57 (2013) 95–104.
- Salomo, H. 2015. The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 ( 2015 ) 563–569.
- Sardjono, S., Husaini, M., Rahardjo, K., Arifin, Z. 2014. The Effect of Transformational Leadership, Superior-Subordinate Relationship, Job Satisfaction and Willing Cooperation Towards Organizational Citizenship Behaviour and Employee Performance. *European Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 25, 2014.
- Tarimo, F.X. Soewarta, C., Thoyib, A., Zain, D., Mintarli, R. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura) *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 10, Nomor 3, halaman 495–509.
- Thaha, R. 2012. *Penataan Kelembagaan Pemerintahan Daerah*, Repository Jurnal Unhas. Hal 38-60.
- Yaghoubipoor, A., Tee, O.P., Ahmed, E.M. 2013. Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. Vol. 9 No. 1, 2013 pp.14-27.

**Pengaruh Reward And Punishment Dan Pengawasan Melekat  
Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak X**

**Aris Kusmiran, Aripin , Suherman, Ade Basuki**

**Abstract**

*The problem of human resources is still the main focus for institutions such as the Big Four Taxpayer Tax Service Office to survive in the era of globalization. Human resources have a major role in every activity of the institution.*

*The purpose of this study was to determine the significance of the relationship or correlation between reward, punishment, inherent supervision and work discipline with employee performance, to determine the magnitude of the contribution of reward, punishment, inherent supervision and work discipline to employee performance, to determine the significance of the direct influence between reward and punishment on employee work discipline, to find out the significance of the direct effect of reward, punishment, inherent supervision and discipline on employee performance, to find out the significance of the indirect effect of reward, punishment and inherent supervision through work discipline on employee performance at Kantor Pelayanan Pajak X.*

*This research approach is a survey that examines using a questionnaire to collect data. The research design is in the form of quantitative descriptive research with a path analysis approach (path analysis) decomposition method. The population of this study amounted to 141 employees. With slovin obtained a sample of 104 respondents. While the sampling technique used proportional stratified random sampling.*

*The results of the study, the relationship between reward and work discipline and performance is strong and significant, the relationship between punishment, inherent supervision and work discipline is quite strong and significant, the relationship between punishment and inherent supervision with employee performance is quite strong and significant. The relationship or correlation between work discipline (Y) and employee performance is strong and significant. The amount of the contribution of reward, punishment, inherent supervision and work discipline on the performance of employees at Kantor Pelayanan Pajak X is 61.5% and the remaining 38.5% can be explained by other variables outside the model. There is a significant direct influence between reward, punishment and supervision attached to work discipline, there is a significant direct influence between reward, punishment, inherent supervision and work discipline on employee performance, there is a significant indirect effect between reward, punishment and inherent supervision through work discipline on performance employees at Kantor Pelayanan Pajak X.*

*Suggestions, in terms of rewards, employees who excel can be given certificates as exemplary employees, in terms of punishment, to observe the stages in giving suspensions that are decided for employees who violate discipline, in terms of inherent supervision, by routinely giving briefings to subordinates before work begins . For further researchers, research can be carried out with different research variables and using more samples and using other analytical methods such as the Structural Equation Modeling (SEM) method in order to enrich the research results.*

**Keywords: Reward, Punishment, Inherent Supervision, Work Discipline and Employee Performance**

## I. PENDAHULUAN

Kantor Pelayanan Pajak X menyadari demi menjaga dan meningkatkan kinerja instansi harus segera berbenah dalam pengelolaan manajemen yang lebih *professional*, salah satu caranya adalah dengan menerapkan *reward* dan *punishment*. Diharapkan dengan adanya penerapan *reward* dan *punishment* kinerja pegawai dapat ditingkatkan dan Kantor Pelayanan Pajak X dapat mencapai tujuannya secara keseluruhan.

Dirjen Pajak dengan program modernisasinya senantiasa berupaya menerapkan prinsip-prinsip *good governance*. Salah satunya adalah dengan cara pembuatan dan penegakan Kode Etik Pegawai yang secara tegas mencantumkan kewajiban dan larangan bagi para pegawai, termasuk sanksi-sanksi bagi setiap pelanggaran Kode Etik Pegawai tersebut. Selain itu Dirjen Pajak telah menyediakan berbagai saluran pengaduan yang sifatnya *independent* untuk menanganai pelanggaran atau penyelewengan di bidang kepatuhan, seperti, pembentukan *complaint center* di masing-masing Kanwil untuk menampung keluhan pabean yang merupakan bukti komitmen Dirjen Pajak untuk selalu meningkatkan pelayanan kepada pabean sekaligus pengawasan bagi internal Dirjen Pajak.

Pengawasan melekat diyakini mampu mencegah timbulnya pertukaran jabat antara pegawai Pajak dengan wajib Pajak nakal. Perbaikan sistem teknologi dan informasi bisa menjadi kunci utama peningkatan pengawasan lembaga Pajak. Dari sisi teknis, perubahan terjadi dalam bentuk upaya meminimalisir tatap muka antara petugas Pajak dengan pabean melalui sistem *online*. Selain itu, Dirjen Pajak juga terus memperbaiki sistem *punishment* dan telah memiliki sistem pengaduan jika menemukan tindakan pelanggaran.

Menurut Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat (Wilekat) adalah serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam pengawasan melekat peran pimpinan sangatlah penting. Adanya pengawasan yang dilakukan oleh seorang pimpinan dapat mencegah sedemikian mungkin penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh bawahannya baik sengaja maupun tidak disengaja.

Pengawasan melekat sebagai salah satu kegiatan pengawasan merupakan tanggung jawab setiap pimpinan untuk menyelenggarakan manajemen atau administrasi yang efektif dan efisien di lingkungan organisasi atau unit kerja masing-masing. Peningkatan fungsi pengawasan melekat di lingkungan aparatur pemerintah bertolak dari motivasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan. Pelaksanaan pengawasan melekat tersebut dapat

mengurangi terjadinya berbagai kelemahan dan kekurangan aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas pokok masing-masing.

## II. RUMUSAN MASALAH

Kinerja Kantor Pelayanan Pajak X memiliki arti yang penting dalam hal penerimaan negara di bidang pajak. Untuk itu perlu dilakukan penelitian dari sisi konsep *reward*, *punishment*, dan pengawasan melekat terhadap disiplin dan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat hubungan atau korelasi antara *reward*, *punishment*, pengawasan melekat dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X?
- b. Seberapa besar kontribusi *reward*, *punishment*, pengawasan melekat dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X?
- c. Apakah terdapat pengaruh langsung antara *reward* terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X?
- d. Apakah terdapat pengaruh langsung antara *punishment* terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X?
- e. Apakah terdapat pengaruh langsung antara pengawasan melekat terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X?
- f. Apakah terdapat pengaruh langsung antara *reward* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X?
- g. Apakah terdapat pengaruh langsung antara *punishment* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X?
- h. Apakah terdapat pengaruh langsung antara pengawasan melekat terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X?
- i. Apakah terdapat pengaruh langsung antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X?
- j. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara *reward*, melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X?
- k. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara *punishment*, melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X?
- l. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara pengawasan melekat melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X?

### III. TUJUAN PENELITIAN

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui signifikansi hubungan atau korelasi antara *reward*, *punishment*, pengawasan melekat dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- b. Untuk mengetahui besarnya kontribusi *reward*, *punishment*, pengawasan melekat dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- c. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara *reward* terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- d. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara *punishment* terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- e. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara pengawasan melekat terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- f. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara *reward* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- g. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara *punishment* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- h. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara pengawasan melekat terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- i. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- j. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung antara *reward* melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- k. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung antara *punishment* melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- l. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung antara pengawasan melekat melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.

### IV. METODE PENELITIAN

#### 4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini akan memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian keterkaitan korelasional antara *reward*, *punishment*, pengawasan melekat dan disiplin kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun obyek penelitian dilakukan terhadap para pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X. Penelitian ini dirancang dengan menggunakan kuesioner/survey, peneliti berusaha mengambil sampel dari suatu populasi dengan

mengandalkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Berdasarkan pada tujuan dan permasalahannya, penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang menganalisis ada tidaknya hubungan, bentuk hubungan dan memberikan penjelasan kausal variabel yang diteliti.

#### 4.2. Populasi dan Sampel

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak X. Populasi yang dimaksud adalah populasi terbatas, maksudnya adalah sumber data mempunyai data yang jelas batasnya secara kuantitatif sehingga dapat dihitung jumlahnya. Sedangkan populasi dalam penelitian ini berjumlah 141 orang pegawai. Populasi (population) adalah keseluruhan objek pengamatan yang menjadi perhatian kita. Menurut Sugiono (2015) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

**Tabel 1. Populasi Pegawai Kantor Pelayanan Pajak X Berdasarkan Jabatan**

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Kepala Kantor	1
2.	Kepala Seksi	9
3.	<i>Account Representative</i>	43
4.	Pelaksana	34
5.	Jabatan Fungsional	54
	Total	141

Sampel diartikan sebagai bagian dari himpunan objek penelitian atau himpunan bagian dari populasi. Istilah sampel, berbeda dengan sampling, walaupun kedua kata tersebut terlihat mirip. Sampling adalah cara yang digunakan dalam menentukan dan mengambil suatu sampel. Menurut Sugiono (2015) sampel adalah sebagian obyek populasi yang memiliki karakteristik sama dengan karakteristik populasinya, yang ingin diketahmi besaran karakteristiknya.

Dalam upaya menentukan ukuran atau jumlah sampel yang akan diambil dari populasi yang berjumlah 141 orang, penelitian ini menggunakan rumus Slovin sebagaimana dikutip Ridwan (2014), sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Dimana :

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

e Konstante ( merupakan persentase dari tingkat standar yang masih dapat diterima pada suatu penarikan sampel, dengan tingkat kesalahan 5 % atau 0,05 )

Dari populasi yang jumlahnya sebesar 141 responden, dengan menggunakan rumus tersebut diperoleh ukuran atau jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{141}{1 + 141(0,05)^2} = 104,25 \approx 104 \text{ orang}$$

Sejalan dengan permasalahan yang diteliti, pengambilan anggota *sample* akan dilakukan dengan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Teknik ini menurut Sugiyono (2015) digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Rumus yang digunakan untuk menentukan anggota *sample* atau responden dari masing-masing strata adalah :

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

Dimana :

$n_i$  = ukuran sampel pada strata  $i$ ,

$N_i$  = ukuran populasi pada strata  $i$ ,

$N$  = populasi

$n$  = ukuran sampel

Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

**Tabel 2. Jumlah Responden Masing-Masing Jabatan**

No.	Jabatan	Jumlah (orang)	Jumlah Responden
1	Kepala Kantor	1	$1/141 \times 104 \text{ orang} = 0,74 = 0 \text{ orang}$
2	Kepala Seksi	9	$9/141 \times 104 \text{ orang} = 6,64 = 7 \text{ orang}$
3	<i>Account Representative</i>	43	$43/141 \times 104 \text{ orang} = 31,72 = 32 \text{ orang}$
4	Pelaksana	34	$34/141 \times 104 \text{ orang} = 25,08 = 25 \text{ orang}$
5	Jabatan Fungsional	54	$54/141 \times 104 \text{ orang} = 39,83 = 40 \text{ orang}$
	Jumlah	141	104 orang

### 4.3. Definisi Operasional Variabel

Dalam sebuah penelitian terdapat beberapa variabel yang harus ditetapkan dengan jelas sebelum mulai pengumpulan data. Menurut Sugiyono (2015) definisi variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga

diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi dari setiap variabel di atas adalah sebagai berikut :

#### 4.3.1 Variabel Eksogen/Independen (X)

Menurut Sugryono (2015) variabel independen adalah: "variabel yang sering disebut sebagai variabel *stimulus, predictor, antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)." Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) variabel eksogen/independen yang diteliti, yaitu:

##### a. *Reward* (X1)

*Reward* dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Malimudi (2015) bahwa *reward* adalah segala sesuatu berupa penghargaan yang menyenangkan perasannya, yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan agar pegawai tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji. Adapun indikator yang digunakan untuk menilai *reward* adalah :

- 1) Gaji dan bonus  
Kenaikan gaji/upah, rencana-rencana bonus, rencana-rencana perangsang
- 2) Kesejahteraan  
Penghasilan di luar gaji/upah yang diterima, seperti asuransi kesehatan, dana pensiun, tunjangan kendaraan, tunjangan rumah dan lain-lain.
- 3) Pengembangan karir  
Promosi jabatan, pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar, rotasi kerja, dan sebagainya.
- 4) Penghargaan psikologis dan sosial  
Pujian, senyum, umpan balik evaluatif, isyarat-isyarat nonverbal, tepukan dibahu, meminta saran, undangan minum kopi bersama atau makan bersama, penghargaan formal, dan plakat dinding.

##### b. *Punishment* (X2)

*Punishment* dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Purwanto (2016) yaitu suatu perbuatan yang kurang menyenangkan berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi. Adapun indikator yang digunakan untuk menilai *punishment* adalah :

- 1) *Punishment preventif*  
yaitu *punishment* yang bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan.
- 2) *Punishment represif*  
yaitu *punishment* yang dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan.

#### c. Pengawasan Melekat (X3)

Pengawasan melekat yang diteliti dalam penelitian ini berasal dari konsep T. Hari Handoko (2014) bahwa pengawasan adalah pemertuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana yang telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Ada tiga tipe pengawasan yaitu :

##### 1) Pengawasan pendahuluan (*steering controls*)

Pengawasan ini dirancang untuk mengatasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan. Pengawasan ini mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

##### 2) Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*).

Pengawasan ini dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu harus dipenuhi dahulu sebelum kegiatan-kegiatan biasa dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan "double check" yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

##### 3) Pengawasan umpan balik

Yaitu pengawasan yang mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

#### 4.3.2 Variabel Intervening

Variabel Intervening dalam penelitian ini adalah disiplin kerja. Disiplin kerja yang diteliti dalam penelitian ini berasal dari konsep Marhot (2014) bahwa disiplin kerja adalah sikap mental dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikau atau mematuhi segala peraturan yang ditentukan. Menurut Sugiyono (2015) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diukur. Variabel ini merupakan penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berbaliknya atau timbulnya variabel dependen".

Disiplin kerja dalam penelitian ini menggunakan konsep disiplin kerja menurut Marhot (2014) yang menjelaskan bahwa penerapan disiplin bisa dilakukan dengan 3 (tiga) pendekatan yaitu disiplin *preventif*, *korrektif* dan *progresif*.

- 1) Disiplin *preventif* adalah tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai mematuhi *standard* dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran, atau bersifat mencegah tanpa ada yang memaksakan yang pada akhirnya akan menciptakan disiplin diri.

- 2) Disiplin *korektif* yaitu tindakan yang dilakukan untuk mencegah supaya tidak terulang kembali sehingga tidak terjadi pelanggaran pada hari-hari selanjutnya.
- 3) Disiplin *progresif* yaitu pengulangan kesalahan yang sama akan mengakibatkan hukuman yang lebih berat.

#### 4.3.3 Variabel Dependen (Z)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Z). Variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Russel dan Benardin (2013) yang menyatakan bahwa kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Sugiyono (2015) variabel dependen adalah variabel yang sering disebut sebagai variabel *output*, kriteria, konsekuensi. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan indikator :

- a. *Kualitas (quality)*  
Merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- b. *Kuantitas (quantity)*  
Merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Ketepatan Waktu (timeliness)*  
Merupakan dimana suatu kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- d. *Efektivitas Biaya (Cost Effectiveness)*  
Merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
- e. *Hubungan Antar Perorangan (interpersonal impact)*  
Merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Adapun alat ukur dari variabel *Reward* (X1), *Punishment* (X2), Pengawasan Melékat (X3) Disiplin kerja (Y) dan Kinerja Pegawai (Z) di atas menggunakan skala likert, yang terdiri dari:

- 1) Sangat Setuju (SS) = Nilai 4
- 2) Setuju (S) = Nilai 3
- 3) Tidak Setuju (TS) = Nilai 2
- 4) Sangat Tidak Setuju (STS) = Nilai 1

Adapun kisi-kisi instrumen penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian**

Vartabel	Dimensi	No. Item Pernyataan
1	2	3
<i>Reward (X1)</i> Muhammad (2015)	a. Gaji dan bonus b. Kesejahteraan c. Pengembangan karir d. Penghargaan psikologis dan sosial	1 2 3 4,5
<i>Punishment (X2)</i> Purwanto (2016)	a. <i>Punishment Preventif</i> b. <i>Punishment Repressif</i>	1, 2, 3 4, 5
Pengawasan Melekat T. Hanu Handoko (2014)	a. Pengawasan pendahuluan ( <i>steering controls</i> ) b. Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan ( <i>concurrent control</i> ). c. Pengawasan umpan balik.	1, 2 3, 4 5, 6
Disiplin Kerja Murihot (2014)	a. Disiplin Preventif b. Disiplin Korektif c. Disiplin Progresif	1, 2 3, 4 5, 6
Kinerja Pegawai (Y) Bernardin dan Russel (2013)	a. Kualitas ( <i>quality</i> ) b. Kuantitas ( <i>quantity</i> ) c. Ketepatan waktu ( <i>timeliness</i> ) d. Efektivitas biaya ( <i>cost effectiveness</i> ) e. Hubungan antar perorangan ( <i>interpersonal impact</i> ).	1 2 3 4, 5 6

#### 4.4. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2015) yang dimaksud teknik analisis data adalah: "Kegiatan setelah data dari sebuah responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah: mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan". Analisis data yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 4.4.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2015) analisis deskriptif adalah: "menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud

membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi". Analisis data merupakan penyederhanaan data kedalam bentuk yang mudah dipahami, dibaca dan diinterpretasikan. Dalam menentukan analisis data, diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya dapat dipergunakan. Metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan mengenai indikator-indikator dalam variabel yang ada pada penelitian.

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner, dimana yang diteliti adalah sampel yang telah ditentukan sebelumnya yaitu kepada pegawai Kantor Pelayanan Pajak X. Membagikan daftar kuesioner ke bagian-bagian yang telah ditetapkan, dengan tujuan mendapatkan keakuratan informasi yang diinginkan. Dalam melakukan analisis data, diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya dapat dipergunakan. Penulis melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner, dimana yang diteliti adalah sampel yang telah ditentukan sebelumnya langkah-langkah yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut:

- a. Membuat pertanyaan atau kuesioner dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang akan diberikan kepada responden, yaitu pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- b. Membagikan daftar kuesioner, dengan tujuan mendapatkan keakuratan informasi yang diinginkan.
- c. Mengumpulkan jawaban atas kuesioner yang telah diisi oleh responden dikumpulkan oleh peneliti untuk dapat diubah menjadi data yang dapat diinformasikan.
- d. Memberikan skor atas jawaban pemberian responden, setiap item dari kuesioner dengan rentang nilai 1 sampai 4 pada masing-masing pernyataan.
- e. Membuat tabulasi jawaban responden atas kuesioner.
- f. Melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap setiap pertanyaan kuesioner dan Membuat kesimpulan setiap variabel.

#### 4.4.2 Analisis Kuantitatif

Analisa data merupakan tujuan pokok dari kegiatan penelitian, agar analisa data mudah dibaca, dimengerti dan membuktikan benar atau tidaknya hipotesis (diterima atau tidak). Penulis di dalam penelitian menggunakan analisa statistik, yang pengolahan datanya dibantu oleh program komputer *Statistical Product & Services Solution (SPSS)* versi 23.0.

##### a. Analisis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara variabel X1 (*Reward*), variabel X2 (*Punishment*), variabel X3 (Pengawasan Melekat) dan variabel Y (Disiplin Kerja) terhadap variabel Z (Kinerja Pegawai) adalah dengan melihat nilai  $r$  (Koefisien korelasi). Menurut J. Suprianti (2014), parameter nilai  $r$  (koefisien korelasi) dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$-1 \leq r \leq 1$$

Hubungan antara variabel X dan variabel Y bisa positif dan bisa juga negatif, untuk mengetahui keeratan hubungan kedua variabel tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Jika  $r = 1$ , hubungan X dan Y sempurna dan positif (mendekati 1, hubungan sangat kuat dan positif).

Jika  $r = -1$ , hubungan X dan Y sempurna dan negatif (mendekati 1, hubungan sangat kuat dan negatif).

Jika  $r = 0$ , hubungan X dan Y lemah sekali atau tidak ada hubungan.

Adapun interpretasi nilai  $r$  dapat dilihat pada berikut ini.

**Tabel 4. Interpretasi nilai  $r$**

Besarnya nilai $r$	Interpretasi
0,00 – 0,199	Sangat lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

Sumber: Sugiono, 2015

#### a. Analisa Koefisien Penentu (Determinan)

Sesuai dengan bukunya J. Supranto (2014) bahwa untuk melihat besarnya kontribusi atau sumbangan variabel X terhadap variabel Y adalah dengan melihat nilai koefisien determinasi (*coefficient of determination*) yang dilambangkan nilai *R Square* untuk 1 (satu) atau 2 (dua) variabel independen tetapi jika ada 3 (tiga) variabel independen maka yang dilihat adalah *Adjust R Square*-nya.

#### b. Analisis Koefisien Jalur

Bila melihat dari kerangka konseptual terlihat bahwa dalam penelitian ini akan memperlihatkan pengaruh variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap variabel intervening ( $\bar{Y}$ ) dan variabel terikat ( $Z$ ) sehingga untuk dapat menjawab hipotesis dan tujuan penelitian, penulis menggunakan pendekatan analisis jalur. Teknik analisis jalur ini akan digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur hubungan kausal antar variabel  $X_1$ ,  $X_2$  terhadap  $Y$  serta dampaknya kepada  $Z$ . Analisis korelasi dan regresi yang merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur. Kemudian, dalam pengolahan data digunakan program komputer yaitu *software* program *SPSS for Windows version 23*.

Pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah, yaitu :

- 1) Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari sebuah variabel *eksogen* {variabel penyebab (X)} terhadap sebuah variabel *endogen* {variabel akibat (Y)}, misal :  
 $X_1 \longrightarrow Y$
- 2) Anak panah dua arah yang menyatakan hubungan korelasional antara variabel *eksogen*, misalnya :  
 $X_1 \longleftrightarrow X_2$

Langkah-langkah menguji *path analysis* adalah sebagai berikut :

- 1) Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural
- 2) Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
  - a) Gambarkan diagram jalur lengkap, tentukan sub-sub strukturnya dan rumuskan persamaan strukturalnya yang sesuai hipotesis yang diajukan.
  - b) Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan.
- 3) Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
- 4) Menghitung koefisien jalur secara individu. Secara individual, uji statistik yang digunakan adalah uji  $t$ .
- 5) Meringkas dan menyimpulkan.

Dalam menggunakan teknik analisis jalur, dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis jalur Model Dekomposisi. Model dekomposisi adalah model analisis jalur yang menekankan pada pengaruh yang bersifat kausalitas antar variabel, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dalam kerangka *path analysis*, sedangkan hubungan yang bersifat nonkausalitas atau hubungan korelasional yang terjadi antar variabel eksogen tidak termasuk dalam perhitungan ini.

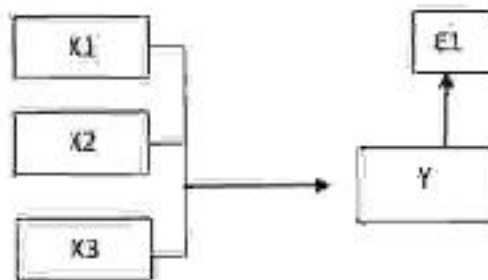
Perhitungan menggunakan analisis jalur dengan model dekomposisi, pengaruh kausal antar variabel dapat dibedakan menjadi 3, yaitu sebagai berikut:

- 7) *Direct causal effects* (Pengaruh Kausal Langsung = PKL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen lain.
- 8) *Indirect causal effects* (Pengaruh Kausal Tidak Langsung = PKTL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi melalui variabel endogen lain yang terdapat dalam satu model kausalitas yang sedang dianalisis.
- 9) *Total causal effects* (Pengaruh Kausal Total = PKT) adalah jumlah dari pengaruh kausal langsung (PKL) dan Pengaruh Kausal Tidak Langsung (PKTL) atau  $PKT = PKL + PKTL$ .

Untuk menyelesaikan kasus analisis jalur pada struktur penelitian yang ada, perlu dilakukan dengan pembentukan sub-struktur sub-struktur baru. Adapun sub struktur baru tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

### 1) Sub Struktur-1

Bentuk sub struktur-1 pada penelitian ini dapat digambarkan seperti dibawah ini.

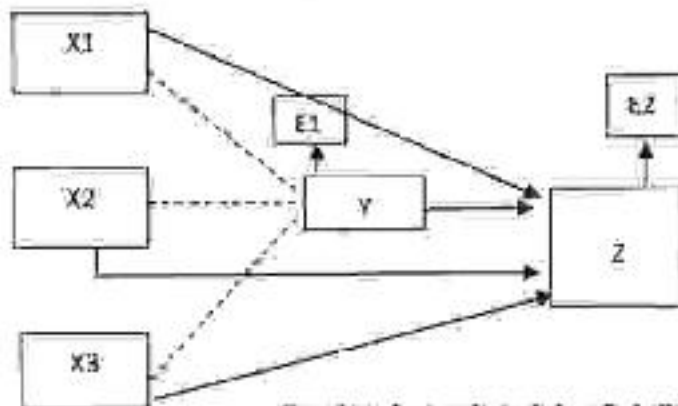


Gambar 1. Analisis Jalur Sub Struktur-1

Bentuk sub struktur-1 ini untuk mengetahui hubungan kausal X1, X2 dan X3 secara simultan terhadap Y.

### 2) Sub Struktur-2

Bentuk sub struktur-2 pada penelitian ini dapat digambarkan seperti dibawah ini.



Gambar 2. Analisis Jalur Sub Struktur-2

Bentuk sub struktur-2 ini untuk mengetahui hubungan kausal X1, X2, X3 dan Y terhadap Z.

### b. Pengujian Koefisien Jalur

Menguji kebermaknaan (*test of significance*) setiap koefisien jalur yang telah dihitung, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, serta menguji perbedaan besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen menurut Harun Al Rasyid (2015), dapat dilakukan dengan langkah kerja berikut :

1) Nyatakan hipotesis statistik (hipotesis operasional) yang akan diuji.

H<sub>0</sub> :  $\beta_{x_0, x_1} = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh variabel eksogen ( $X_0$ ) terhadap variabel endogen ( $X_1$ ).

$H_0: \rho_{x_i y} = 0$ , artinya terdapat pengaruh *variabel* eksogen ( $X_i$ ) terhadap *variabel* endogen ( $Y_i$ )

Di mana  $n$  dan  $i = 1, 2, \dots, k$

2) Gunakan statistik uji yang tepat, yaitu :

a) Untuk menguji setiap koefisien jalur :

$$t = \frac{P_{x_i y}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{x_i(y, x_1, \dots, x_k)})C_{yy}}{n - k - 1}}}$$

dimana:

$i = 1, 2, \dots, k$

$k$  = Banyaknya *variabel* eksogen dalam substruktur yang sedang diuji

$t$  = Mengikuti tabel distribusi  $t$ , dengan derajat bebas =  $n - k - 1$

Kriteria pengujian : Ditolak  $H_0$  jika nilai hitung  $t$  lebih besar dari nilai tabel  $t$ . ( $t_0 > t_{tabel(n-k-1)}$ )

b) Untuk menguji koefisien jalur secara keseluruhan/bersama-sama :

$$F = \frac{(n - k - 1)(R^2_{y(x_1, x_2, \dots, x_k)})}{k(1 - R^2_{y(x_1, x_2, \dots, x_k)})}$$

dimana :

$i = 1, 2, \dots, k$

$k$  = Banyaknya *variabel* eksogen dalam substruktur yang sedang diuji

$F$  = Mengikuti tabel distribusi  $F$  *Snedecor*, dengan derajat bebas (*degrees of freedom*)  $k$  dan  $n - k - 1$

Kriteria pengujian : Ditolak  $H_0$  jika nilai hitung  $F$  lebih besar dari nilai tabel  $F$ . ( $F_0 > F_{tabel(k, n-k-1)}$ )

c) Untuk menguji perbedaan besarnya pengaruh masing-masing *variabel* eksogen terhadap *variabel* endogen.

$$t = \frac{P_{x_1 y} - P_{x_2 y}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{y(x_1, x_2, \dots, x_k)})(C_{xx} + C_{yy} - 2C_{xy})}{n - k - 1}}}$$

Kriteria pengujian :

Ditolak  $H_0$  jika nilai hitung  $t$  lebih besar dari nilai tabel  $t$ . ( $t_0 > t_{tabel(n-k-1)}$ )

d) Ambil kesimpulan, apakah perlu *trimming* atau tidak. Apabila terjadi *trimming*, maka perhitungan harus diulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak bermakna (*no significant*).

Prinsip-prinsip dasar yang sebaiknya dipenuhi dalam analisis jalur diantaranya ialah :

- 1) Sebaiknya hanya terdapat multikolinieritas yang rendah. Multikolinieritas maksudnya dua atau lebih *variabel* bebas (penyebab) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Jika terjadi hubungan yang tinggi maka kita akan mendapatkan standar *error* yang besar dari koefisien beta ( $\beta$ ) yang digunakan untuk menghilangkan varians biasa dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.
- 2) Adanya linearitas (*Linearity*). Hubungan antar *variabel* bersifat linear
- 3) Adanya aditivitas (*Additivity*). Tidak ada efek-efek interaksi
- 4) Semua *variabel* residual (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu *variabel-variabel* dalam model.
- 5) Istilah gangguan (*disturbance terms*) atau *variabel* residual tidak boleh berkorelasi dengan semua *variabel endogen* dalam model. Jika dilanggar, maka akan berakibat hasil regresi menjadi tidak tepat untuk mengestimasi parameter-parameter jalur.
- 6) Adanya rekursivitas. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi perputaran kembali (*looping*).
- 7) Spesifikasi model benar diperlukan untuk menginterpretasi koefisien-koefisien jalur. Kesalahan spesifikasi terjadi ketika *variabel* penyebab yang signifikan dikeluarkan dari model. Semua koefisien jalur akan merefleksikan kovarians bersama dengan semua *variabel* yang tidak diukur dan tidak akan dapat diinterpretasi secara tepat dalam kaitannya dengan akibat langsung dan tidak langsung.
- 8) Asumsi analisis jalur mengikuti asumsi umum regresi linear, yaitu.
  - a) Model regresi harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka signifikansi pada ANOVA sebesar  $< 0.05$
  - b) *Predictor* yang digunakan sebagai *variabel* bebas harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka *Standard Error of Estimate*  $<$  *Standard Deviation*.
  - c) Koefisien regresi harus signifikan. Pengujian dilakukan dengan Uji  $t$ . Koefisien regresi signifikan jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel (nilai kritis).
  - d) Tidak boleh terjadi multikolinieritas, artinya tidak boleh terjadi korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah antar *variabel* bebas.
  - e) Tidak terjadi autokorelasi. Terjadi autokorelasi jika angka Durbin dan Watson sebesar  $< 1$  dan  $> 3$
- 9) Terdapat masukan korelasi yang sesuai. Artinya jika kita menggunakan matriks korelasi sebagai masukan, maka korelasi Pearson digunakan untuk dua *variabel* berskala interval; korelasi *polychoric* untuk dua *variabel* berskala ordinal; *tetrachoric* untuk dua *variabel* dikotomi (berskala nominal), *polyserial* untuk satu *variabel* interval dan lainnya ordinal; dan *biserial* untuk satu *variabel* berskala interval dan lainnya nominal.

## V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Hasil Kuisioner

#### a. Variabel *Reward* (X1)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Reward di Kantor Pelayanan Pajak X adalah 3,03 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Reward di Kantor Pelayanan Pajak X pada saat ini sudah dikategorikan baik, perbaikan lebih kepada pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi misalnya dengan memberikan semacam sertifikat penghargaan karyawan teladan.

#### b. Variabel *Punishment* (X2)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Punishment pada Kantor Pelayanan Pajak X adalah 3,00 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Punishment di Kantor Pelayanan Pajak X secara keseluruhan sudah dikategorikan baik. Perbaikan lebih kepada konsistensi pelaksanaan dalam pemberian skorsing oleh yang berwenang harus dilakukan dengan tahapan yang benar sesuai dengan peraturan yang ada.

#### c. Variabel Pengawasan Melekat (X3)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Pengawasan Melekat pada Kantor Pelayanan Pajak X adalah 2,96 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Pengawasan Melekat pada Kantor Pelayanan Pajak X yang terbentuk sudah dikategorikan baik, perbaikan lebih kepada pimpinan untuk lebih memperhatikan secara lebih mendalam terhadap para bawahannya.

#### d. Variabel Disiplin Kerja (Y)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Disiplin Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak X adalah 2,94 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Disiplin Kerja para Pegawai Kantor Pelayanan Pajak X yang terbentuk sudah dikategorikan baik, perbaikan lebih kepada manajemen untuk memberikan sanksi yang konsisten terhadap pegawai-pegawai yang melanggar disiplin, di sisi yang memberikan penghargaan kepada pegawai yang sudah bekerja secara disiplin.

#### e. Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X adalah 3,05 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak X yang terbentuk dari Reward, Punishment dan Pengawasan Melekat serta Disiplin Kerja sudah dikategorikan baik, perbaikan lebih kepada time scheduling di dalam menyelesaikan target-target yang ditetapkan institusi karena terkadang masih meleset dari rencana yang ditetapkan.

### 5.2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan hasil uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, autokorelasi dan linearitas model regresi tidak bias dan dapat digunakan, sehingga keputusan yang diambil dapat mendekati keadaan yang sebenarnya.

### 5.3. Hasil Koefisien Korelasi

#### Hubungan atau Korelasi Antara *Reward* (X1), *Punishment* (X2), Pengawasan Melekat (X3), Disiplin Kerja (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak X

Untuk melihat apakah variabel *Reward* (X1), *Punishment* (X2), Pengawasan Melekat (X3) dan Disiplin Kerja (Y) memiliki hubungan atau korelasi dengan Kinerja Pegawai (Z) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5. *Correlations* Antar Variabel X1, X2, X3, Y Dan Z.

		<i>Correlations</i>				
		Reward	Punishment	Pengawasan Melekat	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai
Reward	Pearson Correlation	1	,512**	,201*	,651**	,677**
	Sig. (2-tailed)		,000	,014	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
Punishment	Pearson Correlation	,512**	1	,240*	,566**	,589**
	Sig. (2-tailed)	,000		,014	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
Pengawasan Melekat	Pearson Correlation	,241*	,240*	1	,461**	,446**
	Sig. (2-tailed)	,014	,014		,000	,000
	N	104	104	104	104	104
Disiplin Kerja	Pearson Correlation	,651**	,566**	,461**	1	,697**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	104	104	104	104	104
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,677**	,589**	,446**	,697**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	104	104	104	104	104

\*\* Correlation is significant in the 0.01 level (2-tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Sumber : Data Hasil Output SPSS, 2021

Berdasarkan tabel hasil pengolahan di atas, dapat dikatakan bahwa :

- 1) Hubungan atau korelasi antara *Reward* (X1) dengan Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar 0,651 dengan tingkat Sig. 0,000. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara *Reward* (X1) dengan Disiplin Kerja (Y) terdapat hubungan atau korelasi yang kuat dan signifikan karena nilai r nya mendekati 1.
- 2) Hubungan atau korelasi antara *Punishment* (X2) dengan Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar 0,566 dengan tingkat Sig. 0,000. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara *Punishment* (X2) dengan Disiplin Kerja (Y) terdapat hubungan atau korelasi yang cukup kuat dan signifikan.

- 3) Hubungan atau korelasi antara Pengawasan Melekat (X3) dengan Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar 0,461 dengan tingkat Sig. 0,000. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara Pengawasan Melekat (X3) dengan Disiplin Kerja (Y) terdapat hubungan atau korelasi yang cukup kuat dan signifikan.
- 4) Hubungan atau korelasi antara Reward (X1) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,677. Hal ini juga dapat menjelaskan bahwa antara Reward (X2) dengan Kinerja Pegawai (Z) terdapat hubungan atau korelasi yang kuat dan signifikan karena nilai  $r$  nya mendekati angka 1.
- 5) Hubungan atau korelasi antara Punishment (X2) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,589. Hal ini juga dapat menjelaskan bahwa antara Punishment (X2) dengan Kinerja Pegawai (Z) terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan pada hubungan yang cukup kuat.
- 6) Hubungan atau korelasi antara Pengawasan Melekat (X3) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,446 dengan tingkat Sig.0,000. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara Pengawasan Melekat (X3) dengan Kinerja Pegawai (Z) terdapat hubungan atau korelasi yang cukup kuat dan signifikan.
- 7) Hubungan atau korelasi antara Disiplin Kerja (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,697 dengan tingkat Sig.0,000. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara Disiplin Kerja (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan pada hubungan kuat karena nilai  $r$  korelasinya mendekati angka 1.

## 5.2. Hasil Koefisien Penentu

### Kontribusi Variabel *Reward* (X1), *Punishment* (X2) Dan Pengawasan Melekat (X3) serta Disiplin Kerja (Y) Terhadap Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Pada Kantor Pelayanan Pajak X

Berdasarkan pengolahan data yang dibantu dengan bantuan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut ;

**Tabel 6. Model Summary<sup>a</sup> Kontribusi Variabel X1, X2 dan X3 serta Y Terhadap Z.**

Model	R	R Square	Model Summary <sup>a</sup>	
			Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,794 <sup>a</sup>	,630	,615	1,627

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Pengawasan Melekat, Punishment, Reward

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS, 2021

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *Adjust R Square* menunjukkan angka 0,615 hal ini dapat menjelaskan bahwa kontribusi variabel *Reward* (X1), *Punishment* (X2) dan Pengawasan Melekat (X3) serta Disiplin Kerja (Y) secara bersama-sama dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) adalah

sebesar 61,5% sedangkan sisanya 38,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar *Reward*, *Punishment* dan Pengawasan Melekat serta Disiplin Kerja, yang harus dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahuinya.

### 5.3. Hasil Analisis Jalur

#### 5.3.1 Sub Struktur Model-1

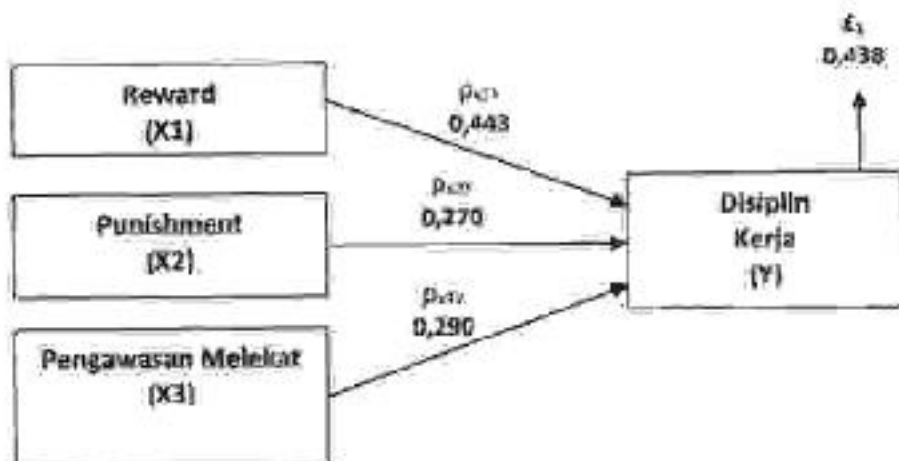
$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e^2$$

$$Y = 0,443X_1 + 0,270X_2 + 0,290X_3 + 0,438 \dots \dots \dots (1)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa,

- 1) *Reward* (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Disiplin Kerja (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- 2) *Punishment* (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Disiplin Kerja (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- 3) Pengawasan Melekat (X3) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Disiplin Kerja (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak X.

Berdasarkan hasil analisa di atas maka dapat dibuat gambar analisis jalur sub struktur model-2 sebagai berikut



Gambar 3. Diagram Jalur Sub Struktur-1

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS, 2021

Selanjutnya, Dari hasil analisis jalur-sub-struktur 1 dapat juga dijelaskan dalam bentuk tabel sebagai berikut .

Tabel 7. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur-1

Jalur	Standardized	Sig		$\alpha$	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Y	0,443	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,270	0,001	<	0,05	H2 Diterima
X3 → Y	0,290	0,000	<	0,05	H3 Diterima
X1, X2, X3 → Y	0,562				
$\epsilon_1$	0,438				

### 5.3.2 Sub Struktur Model-2

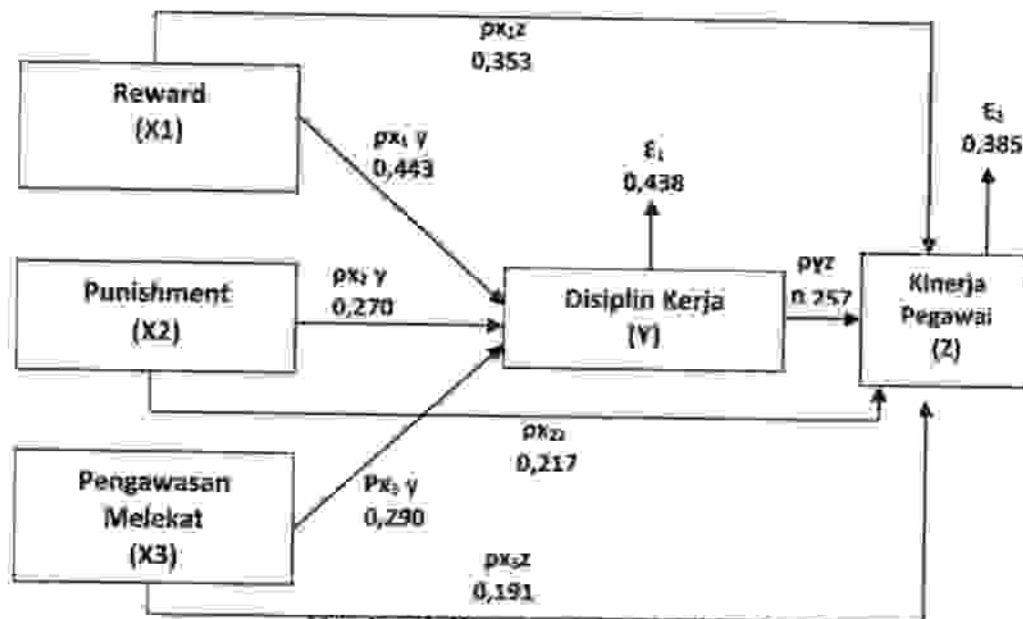
$$Z = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 Y + e_2$$

$$Z = 0,353X_1 + 0,217X_2 + 0,191X_3 + 0,257Y + 0,385 \dots\dots\dots (2)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- 1) Reward (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- 2) Punishment (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- 3) Pengawasan Melekat (X3) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- 4) Disiplin Kerja (Y) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak X.

Berdasarkan hasil analisa di atas maka dapat dibuat gambar analisis jalur sub struktur model-2 sebagai berikut :



Gambar 4. Diagram Jalur Sub Struktur-2

Berdasarkan gambar diagram Jalur sub struktur-2 di atas dapat juga dijelaskan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

**Tabel 8. Hasil Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis Sub Struktur 2**

Jalur	Standardized	Sig		$\alpha$	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Z	0,353	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Z	0,217	0,005	<	0,05	H2 Diterima
X3 → Z	0,191	0,007	<	0,05	H3 Diterima
Y → Z	0,257	0,007	<	0,05	H4 Diterima
X1, X2, X3, Y → Z	0,615	0,000	<	0,05	H5 Diterima
$\epsilon_1$	0,438				
$\epsilon_2$	0,385				

### 5.3.3 Pengaruh *Reward* (X1) dan *Punishment* (X2) Secara Tidak Langsung Melalui Pengawasan Melekat (Y) Terhadap Disiplin Kerja (Y)

Uji analisis jalur digunakan karena ingin membuktikan apakah variabel Disiplin Kerja (Y) menjadi variabel yang dapat memediasi antara *Reward* (X1), *Punishment* (X2) dan Pengawasan Melekat (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Z). Berdasarkan gambar diagram analisis jalur maka dapat dianalisa sebagai berikut:

a. Analisis Jalur *Reward* (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Disiplin Kerja (Y).

Pengaruh langsung *Reward* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,353. Pengaruh langsung *Reward* (X1) terhadap Disiplin Kerja (Y) sebesar 0,443. Pengaruh Disiplin Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,257, oleh karena itu pengaruh tidak langsung *Reward* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar  $0,443 \times 0,257 = 0,1138$ .

b. Analisis Jalur *Punishment* (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Disiplin Kerja (Y).

Pengaruh langsung *Punishment* (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,217. Pengaruh langsung *Punishment* (X2) terhadap Disiplin Kerja (Y) sebesar 0,270 sedangkan pengaruh Disiplin Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,257 oleh karena itu pengaruh tidak langsung *Punishment* (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar  $0,270 \times 0,257 = 0,0694$ .

c. Analisis Jalur Pengawasan Melekat (X3) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Disiplin Kerja (Y).

Pengaruh langsung Pengawasan Melekat (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,191. Pengaruh langsung Pengawasan Melekat (X3) terhadap Disiplin Kerja (Y) sebesar 0,290 sedangkan pengaruh Disiplin Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,257 oleh karena itu pengaruh tidak langsung Pengawasan Melekat (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar  $0,290 \times 0,257 = 0,0745$ .

**Tabel 9. Rangkuman dari Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, Pengaruh Total, Reward (X1), Punishment (X2), Pengawasan Melekat (X3) dan Disiplin Kerja (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Sisa $\epsilon$	Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Disiplin Kerja (Y)		
X1 Terhadap Z	0,353	0,1138	-	0,4668
X2 Terhadap Z	0,217	0,0694	-	0,2864
X3 Terhadap Z	0,191	0,0745	-	0,2655
Y Terhadap Z	0,257	-	-	0,257
X1, X2, X3 dan Y Terhadap Z	0,615	-	0,385	1,000

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur struktur tersebut, maka memberikan kalkulasi secara objektif sebagai berikut.

- Kontribusi *Reward* (X1) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar  $0,353^2 = 0,1246$  atau 12,46%
- Kontribusi *Punishment* (X2) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar  $0,217^2 = 0,0471$  atau 4,71%.
- Kontribusi Pengawasan Melekat (X3) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar  $0,191^2 = 0,0365$  atau 3,65%.
- Kontribusi Disiplin Kerja (Y) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar  $0,257^2 = 0,0660$  atau 6,60%.
- Kontribusi *Reward* (X1), *Punishment* (X2), Pengawasan Melekat (X3) dan Disiplin Kerja (Y) secara simultan yang langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar *Adjusted R Square* = 0,615 atau 61,5% sisanya sebesar 0,385 atau 38,5% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar model, seperti diklat, kemampuan kerja, komunikasi dan lain-lain.
- Pengaruh langsung variabel *Reward* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,270. Pengaruh langsung *Reward* (X1) terhadap Disiplin Kerja (Y) sebesar 0,443 dan pengaruh Disiplin Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,257, dengan demikian pengaruh tidak langsung *Reward* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar  $0,443 \times 0,257 = 0,1138$  atau 11,38%.

- g. Pengaruh langsung *Punishment* (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,217. Pengaruh *Punishment* (X2) terhadap Disiplin Kerja (Y) sebesar 0,290, sedangkan pengaruh Disiplin Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,257 dengan demikian pengaruh tidak langsung *Punishment* (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar  $0,290 \times 0,257 = 0,0745$  atau 7,45%.
- h. Pengaruh langsung Pengawasan Melekat (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,191. Pengaruh Pengawasan Melekat (X3) terhadap Disiplin Kerja (Y) sebesar 0,290, sedangkan pengaruh Disiplin Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,257 dengan demikian pengaruh tidak langsung Pengawasan Melekat (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar  $0,290 \times 0,257 = 0,0745$  atau 7,45%.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, diperoleh hubungan antara *reward* dengan disiplin kerja dan kinerja berada pada hubungan yang kuat dan signifikan, hubungan antara *punishment* dan pengawasan melekat dengan disiplin kerja berada pada hubungan yang cukup kuat dan signifikan. Hubungan antara *punishment* dan pengawasan melekat dengan kinerja pegawai berada pada hubungan yang cukup kuat dan signifikan. Hubungan atau korelasi antara disiplin Kerja (Y) dengan kinerja pegawai berada hubungan yang kuat dan signifikan.
- b. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, diperoleh besarnya kontribusi *reward*, *punishment*, pengawasan melekat dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X adalah sebesar 61,5% dan sisanya 38,5% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model.
- c. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, diperoleh signifikansi pengaruh langsung antara *reward* terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- d. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, diperoleh signifikansi pengaruh langsung antara *punishment* terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- e. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, diperoleh signifikansi pengaruh langsung antara pengawasan melekat terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- f. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, diperoleh signifikansi pengaruh langsung antara *reward* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- g. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, diperoleh signifikansi pengaruh langsung antara *punishment* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.

- h. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, diperoleh signifikansi pengaruh langsung antara pengawasan melekat terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- i. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, diperoleh signifikansi pengaruh langsung antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- j. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, diperoleh signifikansi pengaruh tidak langsung antara *reward* melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- k. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, diperoleh signifikansi pengaruh tidak langsung antara *punishment* melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- l. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, diperoleh signifikansi pengaruh tidak langsung antara pengawasan melekat melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.

## 6.2. Saran

Saran-saran yang dapat penulis sampaikan untuk perbaikan pada Kantor Pelayanan Pajak X, adalah sebagai berikut :

### a. Bagi Kantor Pelayanan Pajak X :

- 1) Dalam hal *reward*, upaya melakukan perbaikan dengan jalan:  
Kepada pegawai yang berprestasi tidak hanya mendapatkan tunjangan yang lebih tapi dapat juga diberikan penghargaan secara formal misalnya dengan memberikan sertifikat sebagai pegawai teladan.
- 2) Dalam hal *Punishment*, upaya yang dapat dilakukan adalah agar manajemen atau institusi mencermati tahapan dalam pemberian skorsing yang diputuskan untuk pegawai yang melanggar baik etika, disiplin, aturan atau bahkan pidana.
- 3) Dalam hal pengawasan melekat, para pimpinan diminta untuk memperhatikan secara mendalam pekerjaan para bawahannya, solusi yang dapat dilakukan masalahnya dengan rutin memberikan briefing kepada para bawahan sebelum pekerjaan dimulai.

### b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat dilakukan penelitian selanjutnya dengan variabel penelitian yang berbeda dan menggunakan sampel yang lebih banyak serta dengan penggunaan metode analisa yang lain seperti metode *Structural Equation Modeling (SEM)* dalam rangka memperkaya hasil penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- Alex, Nitisemih, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung
- Al Rasyid, Harun, 2010, *Analisis Jalur*, LP3E Fakultas Ekonomi UNPAD, Bandung
- Arifin, Abdulrachman, 2015, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta
- Aprilynn Clarissa Simatupang, Putri Saroyeni P., 2018, *The Effect of Discipline, Motivation and Commitment to Employee Performance*, *IOSR Journal of Business and Management*, (IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, Volume 20, Issue 6, Ver 1 (June 2018), PP 31-37. [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org).
- Dale Timpe A, 2014, *Memimpin Manusia, Seni Ilmu Dan Seni Manajemen Bisnis*, Gramedia Asri Media, Jakarta
- Eni Nurmiyati, 2011, *Hubungan Pemberian Reward Dan Punishment Dengan Kinerja Karyawan BPRS Harta Insan Karimah*
- Erita Milta Rin Sondole dkk, 2015, *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII, Terminal BBM Bitung*, *Jurnal EMBA* Vol.3 No.3 September 2015
- Fathoni, Abdurrahmat, 2016, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta Rineka Cipta
- George, Jennifer and Gareth R Innes, 2012, *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, Pearson Education, Inc, New Jersey
- Hudri Ngawati, 2014, *Penerapan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*, Yogyakarta: UGM Press
- Handayani, Soewarno, 2012, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Handoko, T. Hani, 2014, *Manajemen*, BPF: Yogyakarta
- Hasibuan, H. Malayu S.P, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta
- Hastono S.P. 2013, *Analisis Data*, FKM-UI, Jakarta
- Ibu Kencana Syaifit, 2016, *Ilmu Administrasi Publik*, Jakarta: Rineka Cipta
- Istijanto, 2015, *Riset Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat, Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Ivancevich, Kouzes and Posner, 2012, *Perilaku Manajemen Dan Organisasi*, alih bahasa Gini Gama, Jakarta : Erlangga
- J. Supranto, 2014, *Statistik Teori dan Aplikasi*, Erlangga : Jakarta
- Khiki Utari, 2015, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Metekat Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Dinas Pertambangan Dan Energi Kabupaten Kutai Timur*, *eJournal Pemerintahan Integratif*, 2015, 3 (1) : 31-45 ISSN/2537-8670 . [ejournal.pia.or.id](http://ejournal.pia.or.id)
- Mahmudi, 2015, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Jakarta, UPP AMP YKPN
- Marhol Tuu Efendi Hariandaja, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Moh. Pabandu Tika, 2015, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Jakarta
- Nae-Wen Chiu, Yan-Chun Chenb, Tun-Chun Huangc, and Shuh-Feng Chien, 2018, *Trickle-Down Effects of Positive and Negative Supervisor Behaviors on Service Performance: The Roles of Employee Emotional Labor and Perceived Supervisor Power*, *Graduate Institute of Human Resource Management*, No.2, Shi-Du Road, Changhua City, Changhua County, Taiwan
- Ni Nyoman Ari Novarini, I.Gusti Ayu Imbayani, 2019, *The Influence of Reward and Punishment on Employee Performance at Royal Tunjung Bali Hotel & Spa Legiati*, *International Journal of Applied Business & International*, Vol. 4 No. 3 (2019), P-ISSN: 2614-7432 ; E-ISSN: 2621-2862
- Noloatmodjo, Soekidjo, 2013, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta

- Nugroho. Bambang, 2016, *Reward dan Punishment*, Buletin cipta karya, Departemen Pekerjaan Umum edisi no 6/IV/juni 2006. Persada
- Prawirosentono, Suyadi, 2013, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPPE
- Purwanto, Ngalin, 2016. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remadja Karya
- Rendra Maulim Suryadilaga, Mochammad Al Musadiq, Gunawan Eko Nurtjahjono 2016, Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jafan Selatan Malang). *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, Volume 39 No.1 2016
- Reza Nurul Ihsan, Eddi Sorimta, Lukman Nasution, 2020, Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendum) - I Bukitbarisan Medan. *Jurnal Darma Agung*, Volume 28 No. 2 Agustus 2020
- Riduwan, 2014, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Cetakan I, Alfabeta, Bandung
- Rivali, Veithzal, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Rivali, Veithzal dan Busri, 2015, *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rulandari, 2017, *The Effect of Supervision and Professionalism on Staff Performance at the Office of Social Affairs in East Jakarta Administrative City International*, *Journal of Humanities and Social Science* Vol 7, No. 2; February 2017
- Russel, J.E.A. and Bernardin, H.J., 2013, *Human Resources Management*, New York, Mc Graw Hill, Co.
- Samsudin, Sadili, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia
- Schuler, Randall S dan Susan E. Jackson, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-6 Jilid 2, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Syafie, Iou Kencana, 2013, *Manajemen Pemerintahan*, Jakarta | PT Perti
- Sugian, P., Sondang, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Aksara Baru, Jakarta
- Sumamora, Henry, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Situmorang, Viktor M., 2013, *Aspek Hukum Pengawasan Melekat Dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*, Jakarta: Rineka Cipta
- Soerafno dan Aesyad Lincoln, 2014, *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi*, UPP, AMP UKPN, Jakarta
- Sugiono, 2015, *Statistik untuk Penelitian*, Cetakan kedua, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Suhartiza Nur Abyad, 2015, Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara, *Jurnal PREDIKSI*, Volume 2 No. 1 2014
- Wirawan, 2014, *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian: Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan dan Militer*, Rajagrafindo Persada, Jakarta

**Pengaruh Lingkungan Kerja, *Self Esteem* Dan Motivasi Terhadap  
Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai  
Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru**

**Jeson Abraham, Ella Padilah, Arief Kristian, Gaguk Sudjoko**

*Abstract*

*In carrying out the tasks carried out by KPPBC Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru above, of course, requires reliable and professional human resources. Human resources are one of the important factors in an organization, because human resources can determine the success of achieving organizational goals.*

*The purpose of this study was to determine the relationship between the work environment, self-esteem and motivation with employee performance, to determine the contribution of the work environment, self-esteem and motivation to employee performance, to determine the direct effect of the work environment and self-esteem on motivation, to determine the direct effect work environment and self-esteem on employee performance, to determine the direct effect of motivation on employee performance and to determine the direct effect of work environment and self-esteem through motivation on employee performance at KPPBC Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.*

*The population of this research is all employees at KPPBC Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru as many as 85 people. The entire population in this study was included as a sample. The data analysis technique uses correlation coefficient analysis, determinant coefficient analysis and path coefficient analysis, where data processing is assisted by the SPSS program.*

*The results showed that there is a significant relationship between work environment, self-esteem and motivation on employee performance, the contribution of the work environment, self-esteem and motivation to employee performance is 73.6% and the remaining 26.3% is influenced by other factors outside the model. . Based on the results of the research study, there is a significant direct influence of the work environment and self-esteem on motivation, there is a significant direct influence of the work environment and self-esteem on employee performance, there is a significant direct influence of motivation on employee performance, there is a significant indirect effect of the work environment and self-esteem through motivation on the performance of employees at KPPBC Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.*

*Suggestions, in terms of the work environment, for management to reduce noise by designing the room to be airtight. In terms of self-esteem, management needs to provide training so that employees can easily adapt to the work environment and social environment, related to motivation, it is necessary to re-evaluate regulations and policies that can reduce motivation. For further research, it is possible to conduct more extensive research, for example in Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, with a different analysis, for example with the Structural Equation Model (SEM) so as to enrich the research results.*

**Keywords:** *Work Environment, Self Esteem, Motivation and Performance Employee*

## **I. PENDAHULUAN**

Tahun 2020 sampai dengan saat ini adalah tahun yang berat bagi dunia dan juga termasuk Indonesia. Pandemi Covid-19 yang melanda mengakibatkan Pemerintah di seluruh dunia sepakat untuk mengkarantina wilayah mereka, tidak terkecuali di Indonesia. Hal tersebut tak ayal memberikan dampak kepada masyarakat terutama pada perekonomian, kesehatan, pendidikan dan lainnya. Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang berlaku di berbagai daerah membuat semakin banyak warga berbelanja

secara *online*. Pandemi virus *corona* telah mengubah cara belanja dan sistem pembayaran masyarakat. Anjuran untuk membatasi kegiatan di luar rumah membuat masyarakat semakin banyak berbelanja *online*, termasuk membeli bahan makanan. Perubahan perilaku ini mendorong pertumbuhan sektor *e-commerce/perdagangan online*.

Pada bulan Februari tahun 2020, berdasarkan KEP-20/WBC.08/2020 target penerimaan Bea Masuk ditetapkan sebesar Rp.10.163.876.000.00 atau 0,88% dari alokasi target Kantor Wilayah DJBC Jakarta, dan naik sebesar 28,98% dari capaian penerimaan tahun sebelumnya. Berdasarkan KEP-105/WBC.08/2020 pada bulan Juni 2020 dilakukan perubahan target penerimaan Bea Masuk menjadi sebesar Rp.12.716.964.000, atau 1,86% dari alokasi target Kantor Wilayah DJBC Jakarta dan terakumulasi pada bulan November 2020 dilakukan revisi kembali sesuai KEP-186/WBC.08/2020 dengan dinaikkan menjadi Rp.21.000.000.000.00 atau 2,29% dari alokasi target Kantor Wilayah DJBC Jakarta. Realisasi Capaian penerimaan KPPBC TMP C Kantor Pos Pasar Baru dari tahun ke tahun selama 10 tahun terakhir senantiasa mencapai target penerimaan yang telah ditetapkan, meskipun secara nilai target yang ditetapkan mengalami fluktuasi disebabkan adanya perubahan regulasi barang kiriman yang dilakukan dalam periode waktu yang singkat mengingat pertumbuhan bisnis barang kiriman yang berubah sangat cepat.

Kegiatan pemeriksaan fisik barang kiriman sesuai Surat Edaran Bersama Direktur Jenderal Bea dan Cukai dan Direktur Utama PT Pos Indonesia Nomor 20/BC/2000 tanggal 5 Juni 2000, pemeriksaan kiriman pabean diselesaikan selambat-lambatnya 2 (dua) hari kerja kecuali terhadap barang yang memerlukan perizinan dari instansi yang berwenang dan dokumen pendukung. Sebagai upaya menurunkan waktu penyelesaian proses kepabeaman barang kiriman, KPPBC Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru telah mengidentifikasi kendala yang dihadapi diantaranya yaitu:

- a. Kegiatan pemeriksaan fisik pada barang kiriman harus dilaksanakan di Tempat
- b. Penampunan Sementara (TPS) dengan didampingi petugas PT Pos Indonesia,
- c. Adanya pembatasan jumlah pegawai yang masuk/Work From Office (WFO) selama masa pandemi Covid-19 berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa barang sehingga berdampak pada lamanya waktu pemeriksaan fisik barang kiriman;
- d. Kurang atensi atas penerapan protokol kesehatan oleh Sebagian besar pegawai PT Pos Indonesia di ruang pemeriksaan barang (TPS) menimbulkan kekhawatiran akan meningkatnya resiko terpapar Covid-19 bagi pegawai;
- e. Adanya pegawai di TPS yang terkonfirmasi positif Covid-19 sehingga harus dilakukan langkah preventif dengan melaksanakan isolasi mandiri serta penutupan kegiatan TPS selama beberapa hari. Akibatnya barang kiriman menumpuk pada Gudang TPS dan baru bisa diselesaikan di hari kerja berikutnya,

KPPBC Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru juga telah menerapkan beberapa strategi guna peningkatan persentase realisasi janji layanan kepabeanan dan cukai diantaranya:

- a. Melaksanakan monitoring dan evaluasi secara periodik dan melakukan mitigasi resiko yang dimungkinkan dapat menghambat kegiatan layanan.
- b. Menugaskan pegawai lintas unit untuk membantu menyelesaikan kegiatan pemeriksa barang dan *gate out*;
- c. Menyesuaikan pelaksanaan jam kerja dengan PT Pos Indonesia, terutama pada saat-saat krusial seperti cuti bersama maupun sebelum dan sesudah libur nasional.

Dalam melaksanakan tugas yang diemban serta peran strategis KPPBC Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru di atas, tentunya diperlukan sumber daya manusia yang handal dan profesional. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia dapat menentukan keberhasilan tercapainya tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, antisipasi organisasi seharusnya dimulai dari pembedahan di dalam organisasi itu sendiri. Semua sarana dan instrumen yang ada di organisasi perlu ditingkatkan daya gunanya supaya tercapai suatu kondisi yang optimal.

Berdasarkan laporan Survei Kepuasan Pengguna Jasa 2020 sebagian besar pengguna jasa puas akan layanan KPPBC Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru. Namun terdapat beberapa pelayanan yang masih mendapatkan respon kurang puas dari responden yang secara umum menyangkut kebijakan pembebasan pengenaan tarif bea masuk atas barang kiriman sebesar USD 3 sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK.199/PMK.010/2019 tentang Ketentuan Kepabeanan, Cukai, dan Pajak atas Barang Impor Kiriman yang sebelumnya ditetapkan pembebasan pengenaan tarif bea masuk atas barang kiriman sebesar USD 75.

Berdasarkan penelitian awal yang dilakukan di KPPBC Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar, peneliti melihat bahwa kinerja pelayanan pegawai masih belum sesuai maksimal dalam melayani pemeriksaan dokumen masuk dan keluarnya barang, seperti masih ada masuknya barang-barang larangan dan pembatasan. Untuk itu maka menurut penulis, peningkatan kinerja pegawai pada KPPBC Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru tidak terlepas dari lingkungan kerja yang mendukung dan *self esteem* dan motivasi kerja para pegawai.

Permasalahan yang terkait lingkungan kerja di KPPBC Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru menurut pengamatan penulis antara lain :

- a. Kebijakan dan peraturan tentang barang kiriman yang sering kali berubah menjadikan akurasi basis data penerimaan kurang sempurna. Padahal basis data yang akurat dibutuhkan untuk perencanaan proyeksi penerimaan yang handal, presisi dan berkelanjutan.

- b. Aplikasi SAPP untuk monitoring piutang masih terdapat kekurangan, seperti tidak terdapat menu SPPBMCP dan belum terkoneksi dengan aplikasi CEISA Billing System.
- c. Panjangnya Rentang kendali manajemen kantor SPP Jakarta sebagai pengelola TPS PT Pos Indonesia dengan 16 Kantor Arataran dalam hal penyelesaian *billing* SPPBMCP membutuhkan sinergi dan komunikasi terus menerus dan membutuhkan keterlibatan aktif dari KPPBC TMP C Kantor Pos Pasar Baru.

Manusia atau individu mempunyai sikap dalam memilih pegawaiian yang dilakukan serta ingin penghargaan dari yang dilakukan. Penghargaan yang diberikan dapat mempengaruhi perilaku dari manusia dalam proses menghasilkan suatu hasil kerja. Penghargaan positif yang diterima seperti sanjungan, insentif, dan lainlain dapat menaikkan kebanggaan tersendiri serta memandang positif terhadap diri sendiri dan dijadikan sebagai motivator untuk melakukan lebih baik lagi. Sebaliknya penghargaan negatif akan berdampak pada perilaku penerima dimana akan bersikap pesimis dan berfikir negatif terhadap diri sendiri. Fenomena tersebut akan mempengaruhi penilaian terhadap diri sendiri secara positif atau negatif yang sering disebut dengan *self esteem*. *Self esteem* merupakan suatu keyakinan menilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan *self esteem* yang tinggi dimana individu melihat dirinya berharga, mampu dan dapat diterima. Sebaliknya *self esteem* rendah tidak merasa baik dengan dirinya sendiri.

Adanya lingkungan kerja yang kondusif serta didukung *self esteem* yang dimiliki para pegawai akan mampu memotivasi pegawai KPPBC TMP C Kantor Pos Pasar Baru untuk lebih berdedikasi tinggi dalam menyelesaikan tugas. Kondisi kerja yang aman serta didukung oleh rekan kerja (*team work/interpersonality*) yang baik dalam berbagai aktifitas kepegawaian sangat didambakan. diharapkan walaupun para Pegawai mendapatkan "*load*" kepegawaian yang relative cukup banyak yang dengan *tight schedules*, para Pegawai dapat tetap bekerja secara maksimal dan senang terhadap tugas-tugas yang diberikannya. Pegawai akan bekerja sesuai dengan standard dan kualitas yang ditetapkan oleh institusi. Kemudian pencapaian target (*quantity*) sesuai dengan yang ditargetkan oleh institusi, juga memenuhi *timeline - frame work* yang telah disepakati bersama atau direncanakan sebelumnya. Hal ini tentunya akan menghasilkan *effectiveness* dalam penyelesaian pekerjaan yang secara langsung dapat mengurangi *operasional cost* sumber daya manusia.

## II. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka bentuk hubungan dalam penelitian ini, penulis memilih hubungan kausal yang dibatasi oleh tiga faktor yang dianggap penting yaitu lingkungan kerja, *self esteem* dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Berikut totak dari hal tersebut di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- m. Apakah terdapat hubungan atau korelasi antara lingkungan kerja, *self esteem* dan motivasi terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru?
- n. Seberapa besar kontribusi lingkungan kerja, *self esteem* dan motivasi terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru?
- o. Apakah terdapat pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap motivasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru?
- p. Apakah terdapat pengaruh langsung antara *self esteem* terhadap motivasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru?
- q. Apakah terdapat pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru?
- r. Apakah terdapat pengaruh langsung antara *self esteem* terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru?
- s. Apakah terdapat pengaruh langsung antara motivasi terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru?
- t. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja melalui motivasi terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru?
- u. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang antara *self esteem* melalui motivasi terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru?

### III. TUJUAN PENELITIAN

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah

- a. Untuk mengetahui hubungan atau korelasi antara lingkungan kerja, *self esteem* dan motivasi terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- b. Untuk mengetahui besarnya kontribusi lingkungan kerja, *self esteem* dan motivasi terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- c. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap motivasi pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.

- d. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara *self esteem* terhadap motivasi pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- e. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- f. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara *self esteem* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- g. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- h. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja melalui motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- i. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung antara *self esteem* melalui motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.

#### IV. METODE PENELITIAN

##### 4.1. Rancangan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikasi dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Menurut Moch. Nazir, (2016) pengertian pendekatan deskriptif adalah "Suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari metode deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki".

Dalam penelitian ini, pendekatan deskriptif digunakan untuk mengetahui bagaimana tanggapan pegawai terhadap lingkungan kerja, *self esteem* dan motivasi serta kinerja pegawai di lingkungan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru. Sedangkan menurut Moch. Nazir, (2016) pengertian pendekatan verifikasi sebagai berikut: "Metode verifikasi adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas (hubungan sebab akibat) antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis menggunakan suatu perhitungan statistik sehingga di dapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima. Dalam penelitian, pendekatan verifikasi digunakan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, *self esteem* terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru. Adapun obyek penelitian dilakukan terhadap para pegawai

pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru. Penelitian ini dirancang dengan menggunakan kuisioner/survey.

## 4.2. Populasi dan Sampel

### 4.2.1 Populasi

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru. Populasi yang dimaksud adalah populasi terbatas, maksudnya adalah sumber data mempunyai data yang jelas batasnya secara kuantitatif sehingga dapat dihitung jumlahnya. Sedangkan populasi dalam penelitian ini berjumlah 85 pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.

### 4.2.2 Sampel

Sampel diartikan sebagai bagian dari himpunan objek penelitian atau himpunan bagian dari populasi. Istilah sampel, berbeda dengan sampling, walaupun kedua kata tersebut terlihat mirip. Sampling adalah cara yang digunakan dalam menentukan dan mengambil suatu sampel. Menurut Sugiono (2015) sampel adalah sebagian obyek populasi yang memiliki karakteristik sama dengan karakteristik populasinya, yang ingin diketahui besaran karakteristiknya. Oleh karena ukuran atau jumlah sampel yang kecil, maka penulis memutuskan untuk mengambil seluruh populasi yang ada sebanyak 85 pegawai untuk dijadikan sampel. Dengan demikian teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan teknik sensus, karena seluruh populasi yang ada dijadikan sampel.

## 4.3. Definisi Operasional Variabel

Untuk menjelaskan permasalahan yang menjadi objek penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel bebas (eksogen), 1 (satu) variabel intervening dan 1 (satu) variabel terikat (endogen). Adapun definisi dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 4.3.1. Variabel Bebas/Eksogen (X) dalam penelitian meliputi :

#### a. Lingkungan Kerja (X1)

Lingkungan kerja dalam penelitian ini menggunakan konsep Sedarmayanti (2016) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Dalam penelitian ini, dimensi variabel lingkungan kerja (X1) yaitu:

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti: pusat kerja, hubungan kerja dan sebagainya);

- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia. (Seperti: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, dan sebagainya)

b. *Self Esteem* (X2)

*Self esteem* dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Rosenberg (2012), bahwa terdapat beberapa aspek mengenai *self esteem*, yaitu *self competence* dan *self liking*

1) *Self competence* merupakan penilaian terhadap diri sendiri yang menganggap dirinya mampu, memiliki potensi, efektif dan dapat dikontrol serta diandalkan. *Self competence* merupakan hasil dari keberhasilan memampulasi lingkungan fisik maupun sosial yang berhubungan dengan realisasi pencapaian tujuan. Seorang individu yang memiliki *self competence* yang positif akan cenderung merasa memiliki kemampuan yang baik dan merasa puas dengan kemampuan diri sendiri.

2) *Self liking* merupakan perasaan berharga individu akan dirinya sendiri dalam lingkungan sosial, apakah dirinya merupakan seorang yang baik atau seorang yang buruk. Hal ini mengacu pada penilaian sosial individu dalam menetapkan dirinya sendiri, terlepas dari bagaimana individu tersebut berpikir mengenai orang lain melihat dirinya.

#### 4.3.2 Variabel Intervening

Variabel intervening penelitian ini adalah variabel motivasi (Y). Motivasi Kerja (Y) dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Marhot (2014) adalah sesuatu hal yang menyebabkan, menyadarkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja dengan giat dan antusias mencapai mencapai hasil yang optimal. Menurut Marhot (2014) faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ada dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik atau faktor pemuas disebut juga sebagai motivator dan akan menghasilkan kepuasan ketika terpenuhi. Motivasi intrinsik ini merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan. Indikator dalam motivasi intrinsik adalah :

- 1) Kepuasan kerja itu sendiri, yang merupakan kondisi lahir dan batin seseorang dalam melakukan pekerjaannya.
- 2) Prestasi yang diraih yang dapat dicapai oleh guru tersebut.
- 3) Peluang untuk maju yang merupakan pengembangan potensi diri seseorang guru dalam melakukan pekerjaannya.
- 4) Pengakuan orang lain atas pekerjaannya atau prestasi yang dapat dicapai.

5) Kemungkinan pengembangan karier ke taraf yang lebih baik.

6) Tanggung jawab atau kepercayaan yang didapat.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik atau *maintenance factor* (tu sering disebut pula sebagai *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan). Faktor ini menyebabkan ketidakpuasan pada saat tidak tercukupi dengan sempurna. Faktor ini merupakan tempo pemenuhan kebutuhan tingkat rendah (*lower order needs*) yang diklasifikasikan ke dalam motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik ini meliputi:

- 1) Lingkungan kerja yang menyenangkan
- 2) Kompensasi yang memadai
- 3) Supervisi yang baik
- 4) Rasa aman dari perusahaan berkaitan dengan karir masa depan, jaminan promosi.
- 5) Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu
- 6) Hubungan antar manusia
- 7) Peraturan dan kebijaksanaan perusahaan

#### 4.3.3 Variabel Terikat/Endogen (Z)

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel endogen adalah kinerja pegawai (Z). Kinerja pegawai dalam penelitian ini mengambil konsep dari Bernardin dan Russel (2013) yang memberikan definisi tentang prestasi kerja atau kinerja sebagai catatan dan hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu. Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa prestasi kerja atau kinerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada perusahaan atau organisasi. Adapun indikator dari kinerja itu meliputi :

Adapun indikator dari kinerja itu meliputi :

a. Hasil kerja

Merupakan hasil kerja nyata yang diperoleh dan hasil kerja optimal yang bisa diraih dari standar dan waktu yang ditentukan. Indikator hasil kerja ini mencakup:

- 1) Kualitas, yang meliputi : mutunya bagus, ketelitian, kebersihan dan efisiensi.
- 2) Kuantitas yang meliputi : kecepatan, ketepatan waktu dan banyaknya keahlian yang dimiliki.

b. Pengetahuan tentang kerja meliputi : pemahaman prosedur, perencanaan pekerjaan yang jelas dan ketekunan dalam pelaksanaan.

c. Kemampuan, mencakup kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan tugas, meliputi:

- a) Kecakapan, yaitu kesanggupan melaksanakan pekerjaan hingga tuntas.
- b) Keterampilan yaitu kesanggupan untuk menyelesaikan pekerjaan secara akurat.

d. Sikap

Yaitu berubahnya perilaku pegawai menjadi lebih baik, meliputi :

- a) Semangat kerja yang tinggi
- b) Kepribadian yang kuat dan
- c) Keberanian mengambil resiko.

Adapun alat ukur dan variabel Lingkungan Kerja (X1), *Self Esteem* (X2), Motivasi (Y) dan Kinerja Pegawai (Z) di atas menggunakan skala Likert, yang terdiri dari:

- a. Sangat Setuju (SS) = Nilai 4
- b. Setuju (S) = Nilai 3
- c. Tidak Setuju (TS) = Nilai 2
- d. Sangat Tidak Setuju (STS) = Nilai 1

Adapun kisi-kisi instrumen penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian**

Variaabel	Item	No. Item Pernyataan
1	2	3
Lingkungan Kerja (X1) Sedarmayanti (2016)	a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti: pusat kerja, hubungan kerja, dan sebagainya). b. Lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia (Seperti: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, dan sebagainya).	1, 2, 3 4, 5, 6
Self esteem (X2) Rosenberg (2012)	a. <i>Self Competence</i> b. <i>Self Liking</i>	1, 2, 3 4, 5, 6
Variaabel Motivasi (Y) Murnini (2014)	a. Motivasi Intrinsik b. Motivasi Ekstrinsik	1, 2, 3, 4, 5, 6 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Kinerja Pegawai (Z) Bernardin dan Russel (2013)	a. Hasil kerja b. Pengetahuan tentang kerja c. Kemampuan d. Sikap	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8

#### 4.4. Teknik Analisis Data

##### 4.4.1 Analisis Deskriptif

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner, dimana yang diteliti adalah sampel yang telah ditentukan sebelumnya yaitu kepada pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru. Membagikan daftar kuesioner ke bagian-bagian yang telah ditetapkan, dengan tujuan mendapatkan keakuratan informasi yang diinginkan.

Dalam melakukan analisis data, diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya dapat dipergunakan. Penulis melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner, dimana yang diteliti adalah sampel yang telah ditentukan sebelumnya langkah-langkah yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut:

- g. Membuat pertanyaan atau kuesioner dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang akan diberikan kepada responden, yaitu pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- h. Membagikan daftar kuesioner, dengan tujuan mendapatkan keakuratan informasi yang diinginkan.
- i. Mengumpulkan jawaban atas kuesioner yang telah diisi oleh responden dikumpulkan oleh peneliti untuk dapat diolah menjadi data yang dapat diinformasikan.
- j. Memberikan skor atas jawaban pemberian responden, setiap item dari kuesioner dengan rentang nilai 1 sampai 4 pada masing-masing pernyataan.
- k. Membuat tabulasi jawaban responden atas kuesioner.
- l. Melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap setiap pertanyaan kuesioner dan Membuat kesimpulan setiap variabel.

#### 4.4.2 Analisis Kuantitatif

Analisa data merupakan tujuan pokok dari kegiatan penelitian, agar analisa data mudah dibaca, dimengerti dan membuktikan benar atau tidaknya hipotesis (diterima atau tidak). Penulis di dalam penelitian menggunakan analisa statistik, yang pengolahan datanya dibantu oleh program komputer *Statistical Product & Services Solution (SPSS)* versi 20.0

##### a. Analisis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara variabel X<sub>1</sub> (Lingkungan Kerja), variabel X<sub>2</sub> (Self esteem) dan variabel Y (Motivasi) terhadap variabel Z (Kinerja Pegawai) adalah dengan melihat nilai r (Koefisien korelasi). Menurut J. Supranto (2014) parameter nilai r (koefisien korelasi) dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$-1 \leq r \leq 1$$

Hubungan antara variabel X dan variabel Y bisa positif dan bisa juga negatif, untuk mengetahui keeratan hubungan kedua variabel tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

Jika  $r = 1$ , hubungan X dan Y sempurna dan positif (mendekat 1, hubungan sangat kuat dan positif).

Jika  $r = -1$ , hubungan X dan Y sempurna dan negatif (mendekat 1, hubungan sangat kuat dan negatif).

Jika  $r = 0$ , hubungan X dan Y lemah sekali atau tidak ada hubungan.

Adapun interpretasi nilai  $r$  dapat dilihat pada berikut ini.

**Tabel 2. Interpretasi nilai  $r$**

Besarnya nilai $r$	Interpretasi
0,00 - 0,199	Sangat lemah
0,20 - 0,399	Lemah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,00	Sangat kuat

Sumber : Sugiono, 2015

e. **Analisa Koefisien Penentu (Determinan).**

Sesuai dengan bukunya J. Supranto (2014) bahwa untuk melihat besarnya kontribusi atau sumbangan variabel  $X$  terhadap variabel  $Y$  adalah dengan melihat nilai koefisien determinasi (*coefficient of determination*) yang dilambangkan nilai *R Square* untuk 1 (satu) atau 2 (dua) variabel independen tetapi jika ada 3 (tiga) variabel independen maka yang dilihat adalah *Adjusted R Square*-nya.

d. **Analisis Koefisien Jalur**

Bila melihat dari kerangka konseptual terlihat bahwa dalam penelitian ini akan memperlihatkan pengaruh variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap variabel intervening ( $Y$ ) dan variabel terikat ( $Z$ ) sehingga untuk dapat menjawab hipotesis dan tujuan penelitian, penulis menggunakan pendekatan analisis jalur. Teknik analisis jalur ini akan digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur hubungan kausal antar variabel  $X_1$ ,  $X_2$  terhadap  $Y$  serta dampaknya kepada  $Z$ . Analisis korelasi dan regresi yang merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur. Kemudian, dalam pengolahan data digunakan program komputer yaitu *software* program *SPSS for Windows version 20*.

Pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah, yaitu:

- 3) Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari sebuah variabel *eksogen* (variabel penyebab ( $X$ )) terhadap sebuah variabel *endogen* (variabel akibat ( $Y$ )), misal :  
 $X_1 \longrightarrow Y$
- 4) Anak panah dua arah yang menyatakan hubungan korelasional antara variabel *eksogen*, misalnya :  
 $X_1 \longleftrightarrow X_2$ .

Langkah-langkah menguji *path analysis* adalah sebagai berikut

- 6) Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural
- 7) Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
  - c) Gambarkan diagram jalur lengkap, tentukan sub-sub strukturnya dan rumuskan persamaan

strukturalnya yang sesuai hipotesis yang diajukan.

- d) Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan.
- 8) Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
- 9) Menghitung koefisien jalur secara individual. Secara individual, uji statistik yang digunakan adalah  $t$ .
- 10) Meringkas dan menyimpulkan

Dalam menggunakan teknik analisis jalur, dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis jalur Model Dekomposisi. Model dekomposisi adalah model analisis jalur yang menekankan pada pengaruh yang bersifat kausalitas antar variabel, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dalam kerangka *path analysis*, sedangkan hubungan yang bersifat nonkausalitas atau hubungan korelasional yang terjadi antar variabel eksogen tidak termasuk dalam perhitungan ini.

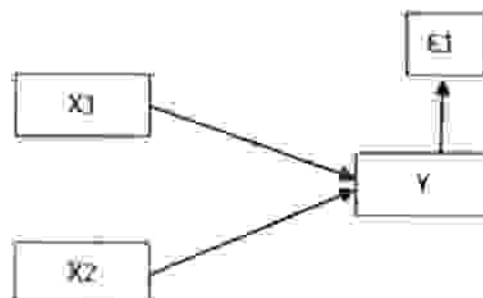
Perhitungan menggunakan analisis jalur dengan model dekomposisi, pengaruh kausal antar variabel dapat dibedakan menjadi 3, yaitu sebagai berikut:

- 10) *Direct causal effects* (Pengaruh Kausal Langsung = PKL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen lain.
- 11) *Indirect causal effects* (Pengaruh Kausal Tidak Langsung = PKTL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi melalui variabel endogen lain yang terdapat dalam satu model kausalitas yang sedang dianalisis.
- 12) *Total causal effects* (Pengaruh Kausal Total = PKT) adalah jumlah dari pengaruh kausal langsung (PKL) dan Pengaruh Kausal Tidak Langsung (PKTL) atau  $PKT = PKL + PKTL$ .

Untuk menyelesaikan kasus analisis jalur pada struktur penelitian yang ada, perlu dilakukan dengan pembentukan sub-struktur sub-struktur baru. Adapun sub struktur baru tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

### 3) Sub Struktur-I

Bentuk sub struktur-I pada penelitian ini dapat digambarkan seperti dibawah ini:

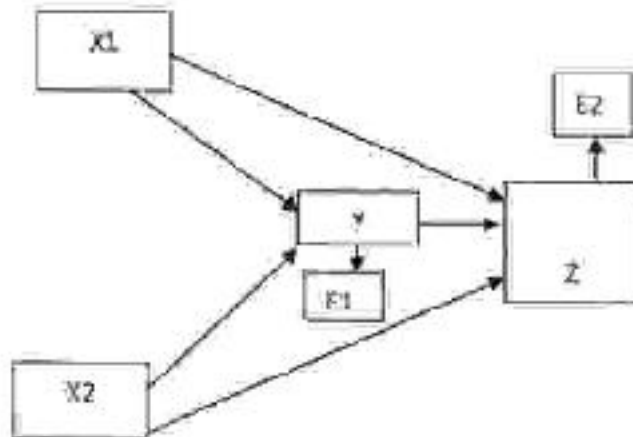


Gambar 1. Analisis Jalur Sub Struktur-I

Bentuk sub struktur-1 ini untuk mengetahui hubungan kausal X1 dan X2 terhadap Y.

#### 4) Sub Struktur-2

Bentuk sub struktur-2 pada penelitian ini dapat digambarkan seperti dibawah ini.



Gambar 2. Analisis Jalur Sub Struktur-2

Bentuk sub struktur-2 ini untuk mengetahui hubungan kausal X1, X2 dan Y terhadap Z.

#### b. Pengujian Koefisien Jalur

Menguji kebermaknaan (*test of significance*) setiap koefisien jalur yang telah dihitung, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, serta menguji perbedaan besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen menurut Harun Al Rasyidi (2015), dapat dilakukan dengan langkah kerja berikut

3) Nyatakan hipotesis statistik (hipotesis operasional) yang akan diuji,

$H_0 = \rho_{x_i y} = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh variabel eksogen ( $X_{i0}$ ) terhadap variabel endogen ( $X_i$ ).

$H_1 = \rho_{x_i y} \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh variabel eksogen ( $X_{i0}$ ) terhadap variabel endogen ( $X_i$ ).

Di mana n dan  $i = 1, 2, \dots, k$

4) Gariskan statistik uji yang tepat, yaitu:

e) Untuk menguji setiap koefisien jalur:

$$t = \frac{P_{x_i x}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{x_i \text{ (terhadap } x_{j \neq i})}) C_{ij}}{n - k - 1}}}$$

dimana:

$i = 1, 2, \dots, k$

$k$  = Banyaknya *variabel* eksogen dalam substruktur yang sedang diuji

$t$  = Mengikuti tabel distribusi  $t$ , dengan derajat bebas =  $n - k - 1$

Kriteria pengujian : Ditolak  $H_0$  jika nilai hitung  $t$  lebih besar dari nilai tabel  $t$ . ( $t_i \geq t_{tabel (n-k-1)}$ )

f) Untuk menguji koefisien jalur secara keseluruhan/bersama-sama :

$$F = \frac{(n-k-1)(R^2_{y(x_1, x_2, \dots, x_k)})}{k(1-R^2_{y(x_1, x_2, \dots, x_k)})}$$

di mana :

$i$  = 1, 2, ...,  $k$

$k$  = Banyaknya *variabel* eksogen dalam substruktur yang sedang diuji

$t$  = Mengikuti tabel distribusi  $F$  *Snedecor*, dengan derajat bebas (*degrees of freedom*)  $k$  dan  $n - k - 1$

Kriteria pengujian : Ditolak  $H_0$  jika nilai hitung  $F$  lebih besar dari nilai tabel  $F$ . ( $F_{hitung} > F_{tabel (k, n-k-1)}$ )

g) Untuk menguji perbedaan besarnya pengaruh masing-masing *variabel* eksogen terhadap *variabel* endogen.

$$t = \frac{P_{x_i y} - P_{x_j y}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{y(x_1, x_2, \dots, x_k)})(C_{ii} + C_{jj} - 2C_{ij})}{n - k - 1}}}$$

Kriteria pengujian :

Ditolak  $H_0$  jika nilai hitung  $t$  lebih besar dari nilai tabel  $t$ . ( $t_i \geq t_{tabel (n-k-1)}$ )

h) Ambil kesimpulan, apakah perlu *trimming* atau tidak. Apabila terjadi *trimming*, maka perhitungan harus diulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak bermakna (*no significant*).

Prinsip-prinsip dasar yang sebaiknya dipenuhi dalam analisis jalur diantaranya ialah :

- 10) Sebaiknya hanya terdapat multikolinieritas yang rendah. Multikolinieritas maksudnya dua atau lebih *variabel* bebas (penyebab) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Jika terjadi hubungan yang tinggi maka kita akan mendapatkan standar *error* yang besar dari koefisien beta ( $\beta$ ) yang digunakan untuk menghilangkan varians biasa dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.
- 11) Adanya linearitas (*Linearity*). Hubungan antar *variabel* bersifat linear.
- 12) Adanya aditivitas (*Additivity*). Tidak ada efek-efek interaksi.
- 13) Semua *variabel* residual (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu *variabel-variabel* dalam model.

- 14) Istilah gangguan (*disturbance terms*) atau *variabel* residual tidak boleh berkorelasi dengan semua *variabel endogen* dalam model. Jika dilanggar, maka akan berakibat hasil regresi menjadi tidak tepat untuk mengestimasi parameter-parameter jalur.
- 15) Adanya *recursivitas*. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutaran kembali (*looping*).
- 16) Spesifikasi model benar diperlukan untuk menginterpretasi koefisien-koefisien jalur. Kesalahan spesifikasi terjadi ketika *variabel* penyebab yang signifikan dikeluarkan dari model. Semua koefisien jalur akan merefleksikan kovarians bersama dengan semua *variabel* yang tidak diukur dan tidak akan dapat diinterpretasi secara tepat dalam kaitannya dengan akibat langsung dan tidak langsung.
- 17) Asumsi analisis jalur mengikuti asumsi umum regresi linear, yaitu:
- Model regresi harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka signifikansi pada ANOVA sebesar  $< 0.05$ .
  - Predictor* yang digunakan sebagai *variabel* bebas harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka *Standard Error of Estimate*  $<$  *Standard Deviation*.
  - Koefisien regresi harus signifikan. Pengujian dilakukan dengan Uji *t*. Koefisien regresi signifikan jika *t* hitung  $>$  *t* tabel (nilai kritis).
  - Tidak boleh terjadi multikolinieritas, artinya tidak boleh terjadi korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah antar *variabel* bebas.
  - Tidak terjadi autokorelasi. Terjadi autokorelasi jika angka Durbin dan Watson sebesar  $< 1$  dan  $> 3$ .
- 18) Terdapat masukan korelasi yang sesuai. Artinya jika kita menggunakan matriks korelasi sebagai masukan, maka korelasi Pearson digunakan untuk dua *variabel* berskala interval; korelasi *polychoric* untuk dua *variabel* berskala ordinal; *tetrachoric* untuk dua *variabel* dikotomi (berskala nominal); *polyserial* untuk satu *variabel* interval dan lainnya ordinal; dan *biserial* untuk satu *variabel* berskala interval dan lainnya nominal.

## V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Hasil Kuesioner

#### 6. Variabel Lingkungan Kerja (X1)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Lingkungan Kerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru adalah 2,94 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Lingkungan Kerja yang ada pada

saat ini sudah dikategorikan baik. Perbaiki lebih untuk mengurangi kebisingan yang ada sehingga percakapan antar pegawai dapat dilakukan dengan lancar.

**g. Variabel *Self Esteem* (X2)**

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi *Self Esteem* pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru adalah 2,90 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap *Self Esteem* secara keseluruhan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru sudah dikategorikan baik. Perbaiki lebih kepada peningkatan kemampuan pegawai dalam menyesuaikan dengan lingkungan tempat mereka bekerja dan tempat mereka tinggal.

**h. Variabel Motivasi (Y)**

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Motivasi pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru adalah 3,02 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Motivasi para pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru secara keseluruhan sudah dikategorikan baik. Perbaiki lebih kepada peraturan dan kebijakan yang diterapkan selama ini. Karena dari hasil survey masih menunjukkan skor terlemah.

**i. Variabel Kinerja Pegawai (Z)**

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru adalah 2,89 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap kinerja para pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru secara keseluruhan sudah dikategorikan baik. Perbaiki kinerja lebih ditujuan kepada evaluasi dalam pemberian jabatan dan sifat inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

## 5.2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan hasil uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, multikolinearitas, heterokedastisitas, autokorelasi dan linearitas model regresi tidak bias dan dapat digunakan, sehingga keputusan yang diambil dapat mendekati keadaan yang sebenarnya.

## 5.3. Hasil Koefisien Korelasi

Untuk melihat apakah variabel Lingkungan Kerja (X1), *Self Esteem* (X2) dan Motivasi (Y) memiliki hubungan atau korelasi dengan kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 3. Correlations Antar Variabel X1, X2, Y Dan Z**

		<i>Correlations</i>			
		Lingkungan Kerja	Self Esteem	Motivasi	Kinerja Pegawai
Lingkungan Kerja	Pearson Correlation	1	,658**	,676**	,698**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	85	85	85	85
Self Esteem	Pearson Correlation	,658**	1	,752**	,770**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	85	85	85	85
Motivasi	Pearson Correlation	,676**	,752**	1	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	85	85	85	85
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,698**	,770**	,824**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	85	85	85	85

\*\* .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS, 2021

Berdasarkan tabel hasil pengolahan di atas, dapat dikemukakan bahwa :

- Hubungan atau korelasi antara Lingkungan Kerja (X1) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,698 dengan nilai Sig.0,000. Dikarenakan nilai Sig.(0,000) lebih kecil dari nilai alpha 0,05 dan nilai korelasinya mendekati angka 1, maka antara Lingkungan Kerja (X1) dengan Kinerja Pegawai (Z) berada pada hubungan yang kuat dan signifikan.
- Hubungan atau korelasi antara *Self Esteem* (X2) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,770 dengan nilai Sig.0,000. Dikarenakan nilai Sig.(0,000) lebih kecil dari nilai alpha 0,05 dan nilai korelasinya mendekati angka 1, maka antara *Self Esteem* (X2) dengan Kinerja Pegawai (Z) berada pada hubungan yang kuat dan signifikan.
- Hubungan atau korelasi antara Motivasi (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,824 dengan nilai Sig.0,000. Dikarenakan nilai Sig.(0,000) lebih kecil dari nilai alpha 0,05 dan nilai korelasinya mendekati angka 1, maka antara Motivasi (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) berada pada hubungan yang kuat dan signifikan.

## 5.2. Hasil Koefisien Penentu

Untuk melihat seberapa besar sumbangan atau konstribusi variabel Lingkungan Kerja (X1), *Self Esteem* (X2) dan Motivasi (Y) terhadap kinerja pegawai (Z) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4. Model Summaryb Kontribusi Variabel X1, X2, dan Y Terhadap Z.**

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.864 <sup>a</sup>	.747	.737	1,920	1,836

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Self Esteem

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *Adjusted R Square* menunjukkan angka 0,737 hal ini dapat menjelaskan bahwa kontribusi variabel Lingkungan Kerja (X1), *Self Esteem* (X2) dan Motivasi (Y) secara bersama-sama dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru adalah sebesar 73.7% sedangkan sisanya 26.3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar Lingkungan Kerja, *Self Esteem* dan Motivasi, yang harus dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahuinya.

**5.3. Hasil Analisis Jalur**

**5.3.1 Sub Struktur Model-1**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dibantu dengan program SPSS diperoleh persamaan jalur untuk Sub Struktur Model-1 sebagai berikut :

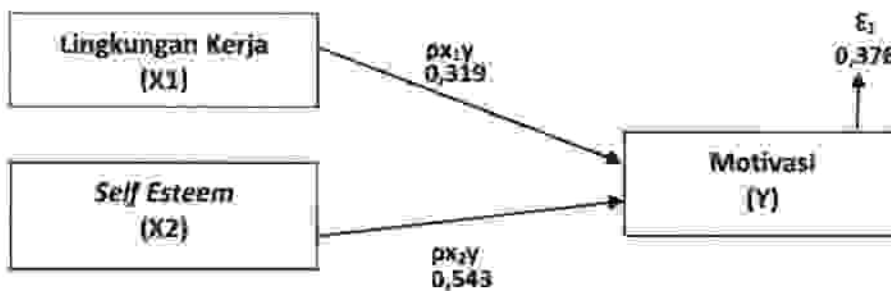
$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Y = 0,319 X_1 + 0,543 X_2 + 0,376 \dots\dots\dots (1)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- a. Variabel Lingkungan Kerja (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Motivasi (Y) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- b. Variabel *Self Esteem* (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Motivasi (Y) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.

Dari persamaan jalur di atas, maka dapat digambarkan diagram sub struktur-1 sebagai berikut :



**Gambar 3. Diagram Jalur Sub Struktur-1**

Selanjutnya, Dari hasil analisis jalur sub-struktur 1 dapat juga dijelaskan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 5. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur-1

Jalur	Standardized	Sig.		α	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Y	0,319	0,001	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,543	0,000	<	0,05	H2 Diterima
ε <sub>1</sub>	0,376				

### 5.3.2 Sub Struktur Model-2

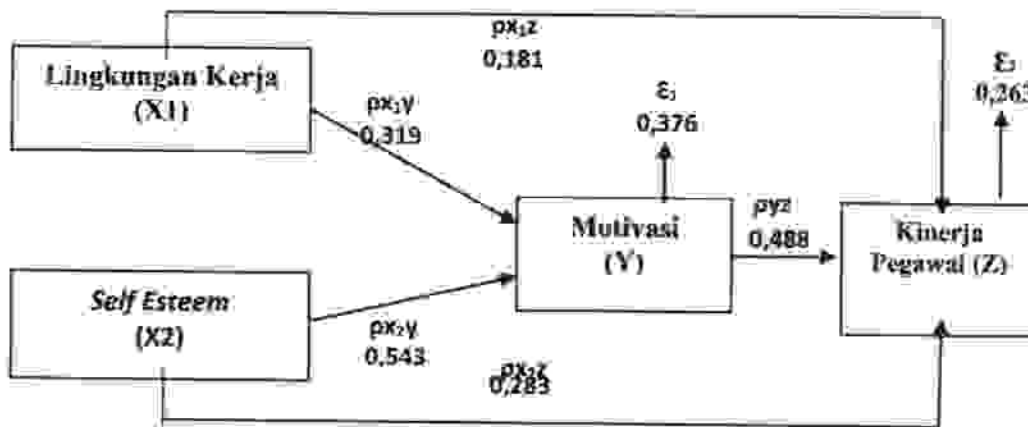
Berdasarkan hasil pengolahan data yang dibantu dengan program SPSS diperoleh persamaan jalur untuk Sub Struktur Model -2 sebagai berikut :

$$Z = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y + \varepsilon_2$$

$$Z = 0,181 X_1 + 0,283 X_2 + 0,488 Y + 0,263 \dots \dots \dots (2)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- Lingkungan Kerja (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- Self Esteem (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- Motivasi (Y) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.



Gambar 4. Diagram Jalur Sub Struktur-2

Berdasarkan gambar diagram Jalur sub struktur-2 di atas dapat juga dijelaskan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 6. Hasil Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis Sub Struktur 2

Jalur	Standardized		Sig.	α	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Y	0,319	0,001	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,543	0,000	<	0,05	H2 Diterima
X1 → Z	0,181	0,026	<	0,05	H3 Diterima
X2 → Z	0,283	0,002	<	0,05	H4 Diterima
Y → Z	0,488	0,000	<	0,05	H5 Diterima
ε <sub>1</sub>	0,376				
ε <sub>2</sub>	0,263				

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS, 2021

5.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja (X1) dan Self Esteem (X2) Secara Tidak Langsung Melalui Motivasi (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Uji analisis jalur digunakan karena ingin membuktikan apakah variabel Motivasi (Y) menjadi variabel yang dapat memediasi antara Lingkungan Kerja (X1) dan Self Esteem (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z). Berdasarkan gambar diagram analisis jalur maka dapat dituliskan sebagai berikut:

d. Analisis Jalur Lingkungan Kerja (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Motivasi (Y).

Pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,181. Pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X1) terhadap Motivasi (Y) sebesar 0,319. Pengaruh Motivasi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,488, oleh karena itu pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Motivasi (Y) adalah sebesar  $0,319 \times 0,488 = 0,1557$ .

e. Analisis Jalur Self Esteem (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Motivasi (Y).

Pengaruh langsung Self Esteem (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,283. Pengaruh langsung Self Esteem (X2) terhadap Motivasi (Y) sebesar 0,543 sedangkan pengaruh Motivasi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,488 oleh karena itu pengaruh tidak langsung Self Esteem (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Motivasi (Y) adalah sebesar  $0,543 \times 0,488 = 0,2649$ .

Tabel 7. Rangkuman dari Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, Pengaruh Total, Lingkungan Kerja (X1), Self Esteem (X2) dan Motivasi (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Sisa ε	Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Motivasi (Y)		
X1 Terhadap Z	0,181	0,1557	-	0,3367
X2 Terhadap Z	0,283	0,2649	-	0,5479
Y Terhadap Z	0,488	-	-	0,488
X1, X2, Y Terhadap Z	0,737	-	0,263	1,000

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur struktur tersebut, maka memberikan kalkulasi secara objektif sebagai berikut :

- i. Kontribusi Lingkungan Kerja (X1) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar  $0,181^2 = 0,0327$  atau 3,27%
- j. Kontribusi *Self Esteem* (X2) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar  $0,283^2 = 0,0800$  atau 8,00%
- k. Kontribusi Motivasi (Y) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai sebesar  $0,488^2 = 0,2381$  atau 23,81%
- l. Kontribusi Lingkungan Kerja (X1), *Self Esteem* (X2) dan Motivasi (Y) secara simultan yang langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar *Adjusted R Square* = 0,737 atau 73,7% sisanya sebesar 0,263 atau 26,3% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar model, seperti budaya kerja, pengawasan dan lain-lain.
- m. Pengaruh langsung variabel Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,181. Pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X1) terhadap Motivasi (Y) sebesar 0,319 dan pengaruh Motivasi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,488, dengan demikian pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Motivasi (Y) adalah sebesar  $0,319 \times 0,488 = 0,1557$  atau 15,57%.
- n. Pengaruh langsung *Self Esteem* (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,283. Pengaruh *Self Esteem* (X2) terhadap Motivasi (Y) sebesar 0,543, sedangkan pengaruh Motivasi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,488 dengan demikian pengaruh tidak langsung *Self Esteem* (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Motivasi (Y) adalah sebesar  $0,543 \times 0,488 = 0,2649$  atau 26,49%.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, hubungan atau korelasi antara lingkungan kerja, *self esteem* dan motivasi dengan kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru berada pada lingkungan atau korelasi yang kuat dan signifikan.
- b. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa besarnya kontribusi lingkungan kerja, *self esteem* dan motivasi terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan

Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru adalah sebesar 73,7% sementara sisanya 26,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model.

- c. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap motivasi pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- d. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh langsung antara *self-esteem* terhadap motivasi pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- e. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- f. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh langsung antara *self-esteem* terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- g. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh langsung antara motivasi terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- h. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja melalui motivasi terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.
- i. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh tidak langsung antara *self-esteem* melalui motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.

## 6.2. Saran

Saran-saran yang dapat penulis sampaikan sebagai langkah korektif adalah sebagai berikut :

- c. **Bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru**
  - 1) Dalam hal lingkungan kerja, menyarankan kepada manajemen untuk mengurangi kebisingan yang timbul, solusinya jika memang ada anggaran cukup dapat dibuat ruangan yang kedap udara, sehingga suara-suara yang muncul dapat teredam, sehingga percakapan atau komunikasi antar pegawai dapat berlangsung dengan baik.

- 2) Terkait dengan *self esteem*, dapat dilakukan pelatihan dengan materi peningkatan kemampuan beradaptasi atau menyesuaikan dengan lingkungan, baik lingkungan kerja maupun di lingkungan sosial.
- 3) Dalam hal motivasi, disarankan kepada manajemen atau institusi untuk mengevaluasi kembali peraturan-peraturan atau kebijakan yang sekiranya malah membuat motivasi pegawai menurun. Untuk mendapatkan input mungkin dapat dilakukan survey kecil-kecilan terkait peraturan atau kebijakan apa yang kira-kira para pegawai merasa keberatan.

#### d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat dilakukan penelitian lanjutan mengenai lingkungan kerja, *self esteem* dan motivasi terhadap kinerja pegawai tetapi dengan indikator-indikator yang berbeda dan dengan jumlah sampel yang lebih banyak dengan menggunakan analisa data yang berbeda misalnya menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hal ini akan memperkaya hasil penelitian sekaligus akan memberikan masukan kepada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Kantor Pos Pasar Baru.

### DAFTAR PUSTAKA

- A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2014, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- Abdul Rahman, 2013, *Psikologi Sosial: Integrasi Pengetahuan Wahyu Dan Pengetahuan Empirik*. Jakarta: Rajawali Pers
- Alex S. Nitisenito, 2013, *Manajemen Personalita*, Cetakan Kedelapan, Jakarta. Ghalia Indonesia
- Al Rasyid, Harun, 2015, *Analisis Jalur*, LP3E Fakultas Ekonomi UNPAD, Bandung
- Ambar Teguh Sulistiani, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Arifin, Syamsul, 2014, *Leadership Ilmu dan Seni Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFE
- As'ad, Mohamad, 2014, *Psikologi Industri*, Sari Ilmu Sumber Daya Manusia, Liberty, Yogyakarta
- Barron, R. and Byrne, D., 2014, *Social Psychology*. New Jersey : Prentice Hall, Inc
- Desmita. 2012, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- D. Dolet Umaradjan, 2013, *Motivasi Kerja Karyawan*, Ariadne: Jakarta
- Edwin B. Flippo, 2013, *Personel Management (Manajemen Personalita)*, Edisi VII, Jilid II, Terjemahan Alponso S. Erlangga, Jakarta
- Ellis, C.W., 2014, *Management Skills For New Managers*. New York: Amacom
- George R. Terry, 2016, *Principles of Management*. Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois
- Ghufron, N.M dan Bismawita, R.S. 2016, *Teori-Teori Psikologi*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Gomes, Faustino Cardoso, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Huji Masagung, Jakarta
- Hastono S.P. 2013, *Analisis Data*, FKM-UI, Jakarta
- Heidjendiman Ranupandoyo dan Suad Husnan, 2016, *Manajemen Personalita*, BPFE, UGM, Yogyakarta
- Heatherton, T. F., & Polivy, J., 2011, *Development And Validation Of A Scale For Measuring State Self-Esteem*. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 60(6), 895.

- Istijanto. 2015. Aplikasi Praktis Riset Pemasaran | Cara Praktis Meneliti, Konsumen dan Pesaing. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Ikechukwu, U. Yaacob N.S., Mansor A.T., Sakineh M., 2013, *Effect of Self-Esteem in the Relationship between Stress and Substance Abuse among Adolescents: A Mediation Outcome*. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 3, No. 3, May 2013
- J. Supranto. 2014. Statistik Teori dan Aplikasi, Erlangga : Jakarta
- Jacob Elterian & Jolby Jacob. 2013. *Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees* *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 14: 2013 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education
- Kreitmier, R., & Kinicki, A. 2014. *Organizational Behavior, 8th edn*. Boston, McGraw-Hill
- Marjuf Tutu Efendi Harindja, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson, 2016, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W., 2012, *Human Resource Management. Business and Economics*. Chicago: London, Irwin
- Miner, John B dan Mary Green. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia, Suite edisi ke 10
- Moh. Pabundu Tika, 2016, Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Bumi Aksara, Jakarta
- Murk, C. J., 2011, *Self-Esteem Research. Theory And Practice - Toward A Positive Psychology Of Self-Esteem*. New York Springer Publishing Company
- Myers, David G., 2012, Psikologi Sosial Jilid 2, Jakarta: Salemba Humanika
- Nazir Muhammad, 2016, Metode Penelitian, Cetakan 6, Bogor: Penerbit Ghalia
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry, Wright, Patrick M., 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing, Edisi 6 Buku 1, Alih Bahasa : David Wijaya, Salemba Empat, Jakarta
- Nurul Arsyah Awanis, Binti A Rahim and Khatijah Binti Omar (2017) dalam jurnal internasionalnya yang berjudul "Looking into Working Environment, Integrity and Religiosity as Enhancement for Employee's Job Performance in Malaysia" *Journal of Engineering and Applied Sciences* 12 (6): 1551-1557, 2017 ISSN: 1816-949X
- Olurotimi Adebayo Shonubi, Norida Abdullah, Rahnim Hushim and Norhidayah Binti Ab Harud, 2016, *Recognition and Appreciation and the Moderating Role of Self-esteem on Job Satisfaction and Performance among IT Employees in Melaka*, *Journal of Health Science* 4 (2016) 221-227 doi: 10.17265/2328-7136/2016.05.001
- Rahmanita P.N & Ika Yumar C., 2012, Hubungan antara self-esteem dengan kecenderungan body dysmorphic disorder pada remaja putri. *Jurnal psikologi klinis dan kesehatan mental* vol.1 No.02, Agustus 2012
- Refnadi. (2018). Konsep Self-esteem dan Implikasinya Terhadap Siswa. *Jurnal Education Jurnal Pendidikan Indonesia* DOI: <https://doi.org/10.29210/120182133> Volume 4 Nomor 1, April 2018, Hal 16-22
- Riduwan, 2014, Metode & Teknik Menyusun Tesis, Cetakan 1, Alfabeta, Bandung
- Rival, Veithzal. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Jakarta PT RajaGrafindo Persada
- Riyal, Veithzal dan Basri, 2015, *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen. P., 2016. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Drs. Benyamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia, Kluter, PT Intan Sejati
- Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat Jakarta
- Rohmah, F. A., 2012, Pengaruh pelatihan harga diri terhadap penyesuaian diri pada remaja. *HUMANITAS (Jurnal Psikologi Indonesia)*, 1(1), 53- 63

- Rosenberg, M. J., 2012. *Beyond e-Learning*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc
- Rusli, L., 2013, *Self-Esteem Landasan Kepribadian*, Jakarta - Bagian Proyek Peningkatan Mutu Organisasi Dan Tenaga Keolahragaan Dirjen Olah Raga Depdiknas
- Russel, J.E.A. and Bernardi, H.J., 2013. *Human Resources Management*, New York, Mc-Graw Hill, Co.
- Sudill Sainsudin, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung
- Sapta Rini Widyawati, I Wiyani Sujana, I Wayan Sukadana, 2018, *The Role of Work Motivation in Mediating the Effect Self Esteem and Self Efficacy on Employee Performance at CV. Alatu Tampaka*. Denpasar Bali, *International Journal of Contemporary Research and Review an Open Access Publication* ISSN: 0976-4852, Vol 9 No 11 (2018)
- Sedarmayanti, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Setyo Riyanto, Ady Sutriano, Hapzi Ali, 2017, *The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange*, *International Review of Management and Marketing*, ISSN: 2146-4405, 7(3), 342-348
- Sandhi, T., Hartati, S., & Fauziah, N., 2012, Hubungan antara self esteem dengan penyesuaian diri pada siswa tahun pertama SMA Krista Mitra Semarang. *Empati: Jurnal Karya Ilmiah SI Undip*, 47-82.
- Santrock, J. W., 2013. *Adolescence (7nd ed)*. Washington, Dc., Mc Graw Hill
- Socratno & Lincoln Arsyad, 2014, *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP AMD YKPN
- Surbaku, H., 2015. Apakah yang dimaksud dengan "Self-Esteem"? Retrieved from <https://www.kompasiana.com/akf2012/552c5c7a6ea834da728b4590/apakah-yang-dirmaksud-dengan-selfesteem>
- Sugiyono, 2015, *Statistik untuk Penelitian*. Cetakan kedua, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- T. Hana Handoko, 2015, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPF/E: Yogyakarta
- Tri Andjirwati, Beni Agus Setiono, Ranto Eko Susilo, Endah Budiarti, Emu Sustiyoik, Abdul Kadir Audah, Agnes Filindawati Winarno, 2019, *The Effect Of Osha, Work Environment And Work Discipline On Employee Satisfaction And Employee Performance*. *Archives of Business Research* = Vol 7, Issue 11, Nov-2019
- Veithzal, Rival, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Veithzal, Rival, dan Ahmad Fawzi Moh. Basri, 2015, *Performance Appraisal*, Edisi 1, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Vohs, K. D., & Baumeister, R. F., 2016. *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*. Guilford Publication
- Widyastuti, R. J., & Dra. Pitin I. P., 2013, Pengaruh Self Efficacy Dan Dukungan Sosial Keluarga Terhadap Kemampuan Pengambilan Keputusan Karir Siswa. *jurnal bk-unesa*, Vol. 03 no.01 tahun 2013, 231
- Wicawan, 2014, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit Salemba Empat

**Pengaruh Gaya Kepimimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja  
Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi  
(Studi Empiris Pada Satker Kantor Wilayah DJBC Jakarta)**

**Nurhasanah, Demitria Dewi Hendaryati, Robbya Simanjuntak**

*Abstract*

*To be able to anticipate various challenges from increasingly difficult developments, all employees of Satuan Kerja Kantor Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jakarta are required to prepare themselves and continuously make changes towards improvement and encourage the creation of a conducive business climate for industrial growth and investment. Therefore, in order to support the above, it is necessary to have a good leadership style and work atmosphere, so that it has an impact on job satisfaction and in turn will strengthen the commitment of organizational to implement it.*

*The purpose of this study was to determine the relationship or correlation between leadership style, work atmosphere and job satisfaction with organizational commitment, to determine the contribution or contribution of leadership style, work atmosphere and job satisfaction to organizational commitment, to determine the direct influence between leadership style and atmosphere, to determine the direct effect of leadership style and work atmosphere on organizational commitment, to determine the direct effect of job satisfaction on organizational commitment, to determine the indirect effect of leadership style and work atmosphere through job satisfaction on organizational commitment at Satuan Kerja Kantor Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jakarta.*

*This research design uses a questionnaire as a data collection tool. The research method is a quantitative descriptive method with path analysis. The population of this study amounted to 227 employees. With the Slovin formula, the number of samples was 145 respondents. While the sampling technique used proportionate stratified random sampling.*

*The results of the study, there is a significant relationship or strong correlation between leadership style, work atmosphere and job satisfaction with organizational commitment, the magnitude of the contribution of leadership style, work atmosphere and job satisfaction simultaneously to organizational commitment is 74.2%, there is a significant direct influence of leadership style and work atmosphere on job satisfaction and organizational commitment, there is a significant direct effect of job satisfaction on organizational commitment, there is a significant indirect effect of leadership style and work atmosphere through job satisfaction on organizational commitment at Satuan Kerja Kantor Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jakarta.*

*Suggestions, in terms of leadership style, strive for frequent discussions between leaders and subordinates, in terms of work atmosphere, to support each other as work partners. In terms of job satisfaction, there was an improvement in the relationship and communication between employees. Can conduct further research with different research variables but with different analyzes, for example with the SEM Model so that it further enriches the research results.*

**Keywords: Leadership Style, Work Atmosphere, Job Satisfaction And Organizational Commitment**

## **I. PENDAHULUAN**

Sejalan dengan perkembangan globalisasi dan perdagangan bebas dunia yang semakin pesat dan terbukanya peluang persaingan dagang berskala internasional, arus barang masuk ke dalam negeri semakin besar seiring dengan permintaan yang terus melonjak demi memenuhi kebutuhan dalam negeri. Disisi lain, industri nasional dituntut untuk mampu bersaing dengan gempuran barang-barang impor

tersebut. Peran aktif Kantor Wilayah DJBC Jakarta memposisikan diri sebagai salah satu bagian dari sistem perdagangan internasional yang berperan bukan hanya sebagai *revenue collector* tetapi juga berfungsi sebagai *trade facilitator* dan *community protector*.

Peran tersebut merupakan kebijakan yang telah ditetapkan oleh *World Customs Organization (WCO)*. Oleh karena itu, tuntutan perdagangan dunia yang harus diperankan oleh Kantor Wilayah DJBC Jakarta adalah mendukung peran Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam rangka menyederhanakan, mengharmoniskan, serta menstandarisasikan prosedur kepabeanan untuk memperlancar arus perdagangan antar negara. Di sisi lain Kantor Wilayah DJBC Jakarta juga harus melaksanakan tugas pemungutan, penerimaan negara (*revenue collector*) dalam bentuk bea masuk, cukai, dan pajak dalam rangka impor, serta melindungi industri dalam negeri (*industrial assistance*) dari persaingan yang tidak sehat dengan industri sejenis dari luar negeri dan memberikan perlindungan kepada masyarakat (*community protector*) terhadap masuknya barang-barang berbahaya.

Peran strategis lainnya yaitu dapat dilihat dari peran Kantor Wilayah DJBC dalam pengabdian kepada masyarakat atau kegiatan *corporate social responsibility (CSR)*, membantu dan memfasilitasi terkait percepatan penanganan pandemi COVID-19 pada tahun 2020, mengikuti kegiatan kerelawanan Kemenkeu Mengajar dan kegiatan-kegiatan lainnya. Oleh sebab itu Kantor Wilayah DJBC Jakarta senantiasa melakukan pembenahan dalam segala bidang, dengan penekanan kepada fasilitas perdagangan, peningkatan pelayanan di bidang kepabeanan dan cukai, penegakan hukum terhadap pelanggaran ketentuan kepabeanan dan cukai, optimalisasi pembinaan dan peningkatan integritas Sumber Daya Manusia, serta pengelolaan keuangan negara.

Dengan adanya reformasi di bidang bea cukai yang sudah berlangsung saat ini tentunya akan membawa suatu perubahan yang signifikan, dimana sistem bea cukai yang sebelumnya sangat bergantung pada atasan dan pengawasan telah berubah menjadi lebih cepat tanggap dan berorientasi pada pelayanan yang didesain untuk membangun kepercayaan, dukungan dan saling menghargai. Disamping itu pegawai juga harus dapat memotivasi diri untuk bekerja lebih giat dan nantinya akan mempunyai pengaruh positif terhadap pegawai lainnya. Berdasarkan pertimbangan tersebut, Kantor Wilayah DJBC Jakarta telah melakukan perbaikan dalam peningkatan kesejahteraan pegawai baik dengan pemberian tunjangan perbaikan penghasilan maupun dengan memberikan tunjangan kesejahteraan. Hal ini dimaksudkan untuk memotivasi kerja pegawai agar mampu bekerja lebih baik dari yang telah dicapai sebelumnya.

Keberhasilan sebuah organisasi atau institusi tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang dijalankan. Begitu pula yang terjadi di Kantor Wilayah DJBC Jakarta, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan dan pengawasan bea cukai. Dalam melaksanakan tugasnya Kantor Wilayah DJBC Jakarta perlu ditopang oleh sumber daya manusia (SDM) yang handal. Sebagai

konsekuensinya, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai induk organisasinya semakin dituntut untuk lebih mampu menciptakan pegawai yang memiliki kemampuan, ketrampilan kerja dan keahlian yang lebih profesional, kredibel dan independent dalam melaksanakan peranannya. Pimpinan di Kantor Wilayah DJBC Jakarta dengan gaya kepemimpinannya diharapkan mampu mengadakan perubahan-perubahan kearah yang lebih baik. Para pemimpin di Kantor Wilayah DJBC Jakarta harus mampu memberi dorongan kepada pegawai untuk bekerja lebih giat, sehingga dapat melayani dengan baik dan menciptakan proses kerja yang baik secara efektif dan efisien yang tujuan akhirnya adalah hasil kerja yang memuaskan.

Menyadari pentingnya arti dan peran pegawai dalam suatu organisasi termasuk di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, maka pegawai perlu dikelola dengan baik agar mau melaksanakan perannya dengan baik. Dalam konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan pegawai yang profesional dengan kinerja yang tinggi, diperlukan adanya suatu acuan yang dapat dijadikan pedoman oleh suatu organisasi dalam pemecahan suatu masalah. Acuan tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para pegawai untuk meningkatkan komitmen kerjanya.

Budaya organisasi dapat memotivasi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan organisasi. nilai-nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras, meningkatkan kinerjanya. Budaya organisasi selain sebagai identitas dan perekat organisasi, budaya organisasi juga berfungsi sebagai pendorong kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Oleh karenanya suatu organisasi membutuhkan budaya organisasi yang kuat untuk mencapai keberhasilan tujuannya.

## II. RUMUSAN MASALAH

Agar tidak terjadi persepsi yang salah terhadap permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, maka penulis merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut :

- v. Apakah terdapat hubungan atau korelasi antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta ?
- w. Seberapa besar sumbangan atau kontribusi dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta?
- x. Apakah terdapat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta?
- y. Apakah terdapat pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta?

- z. Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta?
- aa. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta?
- bb. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta?
- cc. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta?
- dd. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta?

### III. TUJUAN PENELITIAN

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- j. Untuk mengetahui signifikansi hubungan atau korelasi antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- k. Untuk mengetahui besarnya sumbangan atau kontribusi dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- l. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- m. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- n. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- o. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- p. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- q. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- r. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.

### IV. METODE PENELITIAN

#### 4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini akan memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian keterkaitan korelasional antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif bertujuan tidak hanya untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang diselidiki, tetapi juga menerangkan hubungan dan menguji hipotesis.

Pada penelitian ini yang menjadi satuan pengamatan adalah pegawai yang bekerja di Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta. Dengan demikian maka dalam penelitian ini yang menjadi satuan analisis adalah pegawai yang bekerja di Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta. Sedangkan waktu penelitian dilakukan kurang lebih 3 (tiga) bulan yaitu dari bulan Mei 2021 sampai Juli 2021

## 4.2. Populasi dan Sampel

### 4.2.3 Populasi

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bertugas pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta. Populasi yang dimaksud adalah populasi terbatas, maksudnya adalah sumber data mempunyai data yang jelas batasnya secara kuantitatif sehingga dapat dihitung jumlahnya. Sedangkan populasi dalam penelitian ini berjumlah 760 orang pegawai. Populasi (population) adalah keseluruhan objek pengamatan yang menjadi perhatian kita. Menurut Sugiono dalam Ridwan (2016) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Tabel 1. Populasi Pegawai Berdasarkan Golongan

No.	Golongan	Populasi
1.	Golongan I	0
2.	Golongan II	448
3.	Golongan III	253
4.	Golongan IV	59
	<b>Jumlah</b>	<b>760</b>

Sumber : Lakin, KPU Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok, Tahun 2020

### 4.2.4 Sampel

Dalam upaya menentukan ukuran atau jumlah sampel yang akan diambil dari populasi yang berjumlah 760 orang, penelitian ini menggunakan rumus Slovin sebagaimana dikutip Ridwan (2016), sebagai berikut :

$$n_i = \frac{N_i}{1 + N(e)^2}$$

Dimana :

$n_i$  = Jumlah Sampel

$N$  = Jumlah Populasi

$e$  = Konstante (merupakan persentase dari tingkat standar yang masih dapat diterima pada suatu penarikan sampel, dengan tingkat kesalahan 10% atau 0,10)

Dari populasi yang jumlahnya sebesar 760 responden, dengan menggunakan rumus slovin tersebut di atas maka diperoleh ukuran atau jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{760}{1 + 760(0,1)^2} = 88,37 = 88 \text{ orang pegawai}$$

Berdasarkan hasil penghitungan dengan rumus Slovin tersebut, maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 88 responden. Sejalan dengan permasalahan yang diteliti, pengambilan anggota *sample* akan dilakukan dengan menggunakan teknik *proportional stratified random sampling*. Teknik ini menurut Sugiyono (2015) digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Rumus yang digunakan untuk menentukan anggota *sample* atau responden dari masing-masing strata adalah:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

Dimana :

$n_i$  = ukuran sampel pada strata  $i$

$N_i$  = ukuran populasi pada strata  $i$

$N$  = populasi

$n$  = ukuran sampel

Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

**Tabel 2. Jumlah Responden Masing-Masing Golongan**

No	Golongan	Jumlah Populasi	Ukuran Sampel Responden masing-masing jabatan
1	Golongan I	0	$0/760 \times 88 \text{ orang} = 0$
2	Golongan II	448	$448/760 \times 88 \text{ orang} = 51,87 = 52 \text{ orang}$
3	Golongan III	253	$253/760 \times 88 \text{ orang} = 29,29 = 29 \text{ orang}$

4	Golongan IV	59	$59/760 \times 88 \text{ orang} = 6,83 = 7 \text{ orang}$
		760	88 orang

Pemilihan anggota *sample* yang berjumlah 88 orang tersebut akan dilakukan dengan menggunakan teknik *random sampling*.

### 4.3. Definisi Operasional Variabel

Dalam sebuah penelitian terdapat beberapa variabel yang harus ditetapkan dengan jelas sebelum mulai pengumpulan data. Menurut Sugiyono (2015) definisi variabel penelitian "pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya". Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel eksogen/independen yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Variabel intervensi yaitu motivasi kerja dan variabel endogen/dependen yaitu kinerja organisasi. Definisi dari setiap variabel di atas adalah sebagai berikut:

#### 4.3.1 Variabel Eksogen/Independen (X)

Menurut Sugiyono (2015) variabel independen adalah: "variabel yang sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)." Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) variabel eksogen/independen yang diteliti, yaitu:

##### a. Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Miftah Toha (2015) yaitu suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Adapun bentuk gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi:

- 1) Gaya kepemimpinan mengarahkan, yaitu pemimpin menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Untuk itu, pemimpin juga menentukan standar pekerjaan yang harus dijalankan oleh bawahan. Indikatornya terdiri dari:
  - a) Prosedur yang rinci dalam melakukan pekerjaan.
  - b) Mematuhi peraturan yang berkaitan dengan pekerjaan.
- 2) Gaya kepemimpinan membimbing, yaitu perilaku menjelaskan setiap keputusan dan memberi kesempatan bawahan memperoleh kejelasan, memberikan pengajaran, dukungan, dorongan semangat, serta didengar opininya. Selain itu sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola

penetapan target atau sasaran organisasi yang cenderung bersifat konsultatif dan memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan pada tingkat tertentu. Indikatornya terdiri dari :

- a) Adanya himbungan dan arahan dari pimpinan.
  - b) Pimpinan mendengarkan keluhan karyawan.
- 3) Gaya kepemimpinan mendukung yaitu gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses penyambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Indikatornya terdiri dari :
- a) Adanya diskusi antara pimpinan dan bawahan.
  - b) Kesempatan bawahan untuk berinteraksi.
- 4) Gaya kepemimpinan pendelegasian, yaitu pemimpin sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memantulkannya tentang bagaimana, kapan dan di mana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya pendelegasian ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah. Indikatornya terdiri dari :
- a) Pimpinan biasanya hanya mengajukan tujuan yang ingin dicapai dan menyerahkan pekerjaan kepada karyawan bagaimana cara mencapainya.
  - b) Adanya pendelegasian tugas dan tanggung jawab.

#### b. Budaya Organisasi (XI)

Budaya organisasi dalam penelitian ini menggunakan konsep dari nilai-nilai dasar budaya organisasi yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan dimana Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah salah satu dari Kantor yang secara vertikal di bawah Kementerian Keuangan, sehingga nilai-nilai tersebut juga harus dilaksanakannya. Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai perekat dan dapat dijadikan acuan dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan. Adapun indikator dari budaya organisasi yang diterapkan itu adalah :

##### 1) Integritas

Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral

2) Profesionalisme

Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

3) Sinergi

Membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kerjasama yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk mengoptimalkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

4) Pelayanan

Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman.

5) Kesempurnaan

Selalu berusaha melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

#### **4.3.2 Variabel intervening**

Menurut Sugiyono, (2015) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat dimati dan diukur. Variabel ini merupakan penyela/ antara yang terletak di antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berabahnya atau timbulnya variabel dependen? Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja (Y). Motivasi adalah sesuatu hal yang menyebabkan, menyatukan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja dengan giat dan antusias mencapai mencapai hasil yang optimal. Menurut Herzberg dalam Marhol (2014) faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja seseorang ada dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik atau faktor pemuas disebut juga sebagai motivator dan akan menghasilkan kepuasan ketika terpenuhi. Motivasi intrinsik ini merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan. Indikator dalam motivasi intrinsik adalah:

- 1) Kepuasan kerja itu sendiri, yang merupakan kondisi lahir dan batin seseorang dalam melakukan pekerjaannya.
- 2) Prestasi yang diraih yang dapat dicapai oleh guru tersebut
- 3) Peluang untuk maju yang merupakan pengembangan potensi diri seseorang guru dalam melakukan pekerjaannya.

- 4) Pengakuan orang lain atas pegawaiism atau prestasi yang dapat dicapai.
- 5) Kemungkinan pengembangan karier ke taraf yang lebih baik.
- 6) Tanggung jawab atau kepercayaan yang didapat.

5) **Motivasi Eksternsik**

Motivasi ekstrinsik atau *maintenance factor* ini sering disebut pula sebagai *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan). Faktor ini menyebabkan ketidakpuasan pada saat tidak tercukupi dengan sempurna. Faktor ini merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah (*lower order needs*) yang diklasifikasikan ke dalam motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik ini meliputi:

- 1) Gaya Kepemimpinan yang menyenangkan
- 2) Kompensasi yang memadai
- 3) Supervisi yang baik
- 4) Rasa aman dari perusahaan berkaitan dengan kari masa depan, jaminan promosi.
- 5) Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu
- 6) Hubungan antar manusia
- 7) Peraturan dan kebijaksanaan perusahaan

#### 4.3.3 Variabel Endogen/Dependen (Z)

Menurut Sugiyono (2015) variabel dependen adalah "variabel yang sering disebut sebagai variabel *mapai*, kriteria, konsekuensi. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas". Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi (Z). Konsep kinerja organisasi menganihil dari Irfam Fahmi (2015) bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkaitan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka indikator dari kinerja organisasi adalah:

- a. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang
- b. Hasil kerja sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing
- c. Bekerja dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal
- d. Dalam bekerja, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### 4.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat ukur untuk mengukur variabel yang diteliti. Jumlah instrumen tergantung pada jumlah variabel. Setiap instrumen akan mempunyai skala, sedangkan skala

yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala interval dari satu sampai empat mengenai variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Motivasi Kerja ( $Y$ ) dan Kinerja Organisasi ( $Z$ ) untuk dapat mengkuantitatifkan data yang diperoleh dari daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah dijawab oleh para responden.

Sementara itu butir-butir pertanyaan kuesioner dibuat dalam bentuk pilihan, dimana setiap butir pernyataan terdiri dari 4 (empat) Alternatif Jawaban. Skala pengukuran variabel dalam penelitian ini mengacu pada Skala Likert (Likert Scale), dimana masing-masing dibuat dengan menggunakan skala 1 – 4 kategori jawaban, yang masing-masing jawaban diberi score atau bobot yaitu banyaknya skor antara 1 sampai 4.

Adapun kisi-kisi instrumen penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian**

1 Variabel	2 Indikator	3 Item
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	a. Instruktur/ Mengarahkan b. Konsultatif/ Membimbing c. Partisipatif/ Mendukung d. Delegatif/ Delegasi	1 2 3, 4 5, 6
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	a. Integritas b. Profesionalisme c. Smergi d. Pelayanan dan e. Kesempurnaan	1, 2, 3 4 5 6
Motivasi Kerja ( $Y$ )	a. Motivasi Intrinsik b. Motivasi Ekstrinsik	1, 2, 3, 4, 5, 6 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Kinerja Organisasi ( $Z$ )	a. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang b. Hasil kerja sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing c. Bekerja dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal d. Dalam bekerja, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8

#### 4.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 4.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis data merupakan penyederhanaan data ke dalam bentuk yang mudah dipahami, dibaca dan diinterpretasikan. Dalam menentukan analisis data, diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya dapat dipergunakan. Metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif digunakan

untuk mendapatkan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan mengenai indikator-indikator dalam variabel yang ada pada penelitian.

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner, dimana yang diteliti adalah sampel yang telah ditentukan sebelumnya yaitu kepada pegawai di Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta. Membagikan daftar kuesioner ke bagian-bagian yang telah ditetapkan, dengan tujuan mendapatkan keakuratan informasi yang diinginkan. Dalam melakukan analisis data, diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya dapat dipergunakan. Penulis melakukan pengumpulan data dengan cara menyebar kuesioner, dimana yang diteliti adalah sampel yang telah ditentukan sebelumnya langkah-langkah yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut:

- m. Membuat pertanyaan atau kuesioner dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang akan diberikan kepada responden, yaitu pegawai pada Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- n. Membagikan daftar kuesioner, dengan tujuan mendapatkan keakuratan informasi yang diinginkan.
- o. Mengumpulkan jawaban atas kuesioner yang telah diisi oleh responden dikumpulkan oleh peneliti untuk dapat diolah menjadi data yang dapat diinformasikan.
- p. Memberikan skor atas jawaban pemberian responden, setiap item dari kuesioner dengan rentang nilai 1 sampai 4 pada masing-masing pernyataan.
- q. Membuat tabulasi jawaban responden atas kuesioner.
- r. Melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap setiap pertanyaan kuesioner dan Membuat kesimpulan setiap variabel.

#### 4.5.2 Analisis Kuantitatif

Analisa data merupakan tujuan pokok dari kegiatan penelitian, agar analisa data mudah dibaca, dimengerti dan membuktikan benar atau tidaknya hipotesis (diterima atau tidak). Penulis di dalam penelitian menggunakan analisa statistik, yang pengolahan datanya dibantu oleh program komputer *Statistical Product & Services Solution (SPSS)* versi 20.0.

##### a. Analisis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara variabel X<sub>1</sub> (Gaya Kepemimpinan), X<sub>2</sub> (Budaya Organisasi) dan Motivasi Kerja (Y) dengan variabel Z (Kinerja Organisasi) adalah dengan melihat nilai r (Koefisien korelasi). Menurut J. Suprianto (2014) parameter nilai r (koefisien korelasi) dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$-1 \leq r \leq 1$$

Hubungan antara variabel X dan variabel Y bisa positif dan bisa juga negatif, untuk mengetahui kekuatan hubungan kedua variabel tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Jika  $r = 1$ , hubungan X dan Y sempurna dan positif (mendekati 1), hubungan sangat kuat dan positif.
- 2) Jika  $r = -1$ , hubungan X dan Y sempurna dan negatif (mendekati 1), hubungan sangat kuat dan negatif.
- 3) Jika  $r = 0$ , hubungan X dan Y lemah sekali atau tidak ada hubungan.

Adapun interpretasi nilai  $r$  dapat dilihat pada berikut ini.

**Tabel 4. Interpretasi nilai  $r$**

Besarnya nilai $r$	Interpretasi
0,00 - 0,199	Sangat lemah
0,20 - 0,399	Lemah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,00	Sangat kuat

Sumber : Sugiono, 2015, Metode Penelitian Bisnis, CV Alfabeta, Bandung

#### b. Analisa Koefisien Penentu

Sesuai dengan bukunya J. Supriatna (2014) bahwa untuk melihat besarnya kontribusi atau sumbangan variabel X terhadap variabel Y adalah dengan melihat nilai koefisien determinasi (coefficient of determination) yang dilambungkan nilai R Square untuk analisis yang memiliki variabel bebas 1 - 2 tetapi untuk yang memiliki variabel bebas lebih dari 2 (dua) menggunakan *Adjusted R Square*.

#### c. Analisis Koefisien Jalur

Bila melihat dari kerangka konseptual terlihat bahwa dalam penelitian ini akan memperlihatkan pengaruh variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap variabel intervening ( $Y$ ) dan variabel terikat ( $Z$ ) sehingga untuk dapat menjawab hipotesis dan tujuan penelitian, penulis menggunakan pendekatan analisis jalur. Teknik analisis jalur ini akan digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur hubungan kausal antar variabel  $X_1$ ,  $X_2$  terhadap  $Y$  serta dampaknya kepada  $Z$ . Analisis korelasi dan regresi yang merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur. Kemudian, dalam pengolahan data digunakan program komputer yaitu *software program SPSS for Windows version 20*.

Pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah, yaitu:

- 5) Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari sebuah variabel *eksogen* [variabel penyebab (X)] terhadap sebuah variabel *endogen* [variabel akibat (Y)], misal:  $X_1 \rightarrow Y$
- 6) Anak panah dua arah yang menyatakan hubungan korelasional antara variabel *eksogen*, misalnya:  $X_1 \longleftrightarrow X_2$

Langkah-langkah menguji *path analysis* adalah sebagai berikut:

- 1) Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural
- 2) Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
  - e) Gambarkan diagram jalur lengkap, tentukan sub-sub strukturnya dan rumuskan persamaan strukturalnya yang sesuai hipotesis yang diajukan.
  - f) Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan.
- 3) Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
- 4) Menghitung koefisien jalur secara individu. Secara individual, uji statistik yang digunakan adalah uji t.
- 5) Meringkas dan menyimpulkan.

Dalam menggunakan teknik analisis jalur, dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis jalur Model Dekomposisi. Model dekomposisi adalah model analisis jalur yang menekankan pada pengaruh yang bersifat kausalitas antar variabel, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dalam kerangka *path analysis*, sedangkan hubungan yang bersifat nonkausalitas atau hubungan korelasional yang terjadi antar variabel eksogen tidak termasuk dalam perhitungan ini.

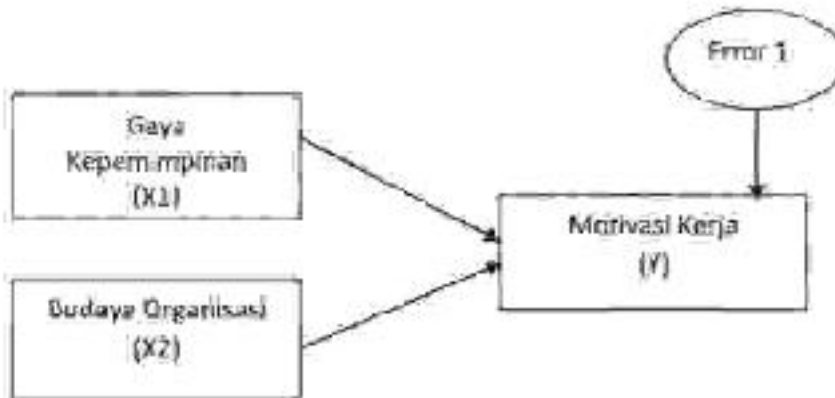
Perhitungan menggunakan analisis jalur dengan model dekomposisi, pengaruh kausal antarvariabel dapat dibedakan menjadi 3, yaitu sebagai berikut:

- 13) *Direct causal effects* (Pengaruh Kausal Langsung = PKL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen lain.
- 14) *Indirect causal effects* (Pengaruh Kausal Tidak Langsung = PTKL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi melalui variabel endogen lain yang terdapat dalam satu model kausalitas yang sedang dianalisis.
- 15) *Total causal effects* (Pengaruh Kausal Total = PKT) adalah jumlah dari pengaruh kausal langsung (PKL) dan Pengaruh Kausal Tidak Langsung (PKTL) atau  $PKT = PKL + PKTL$ .

Untuk menyelesaikan kasus analisis jalur pada struktur penelitian yang ada, perlu dilakukan dengan pembentukan sub-struktur sub-struktur baru. Adapun sub struktur baru tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

### 5) Sub Struktur-1

Bentuk sub struktur-1 pada penelitian ini dapat digambarkan seperti dibawah ini

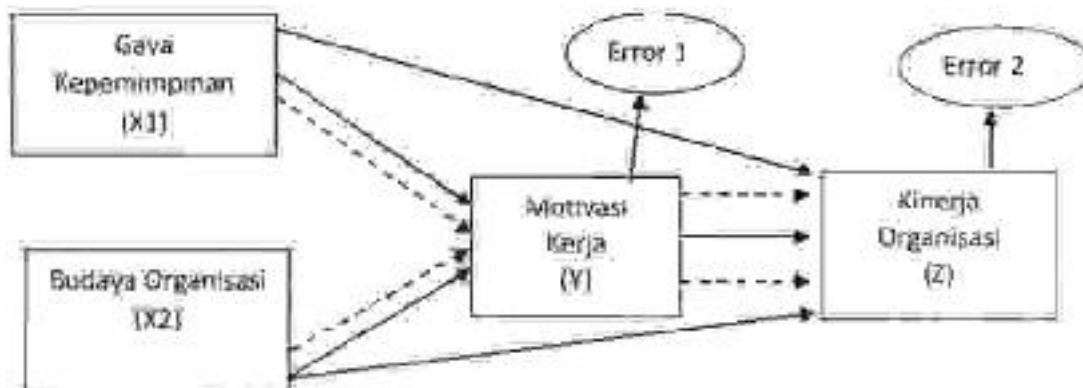


Gambar 1. Analisis Jalur Sub Struktur-1

Bentuk sub struktur-1 ini untuk mengetahui hubungan kausal X1 dan X2 terhadap Y.

### 6) Sub Struktur-2

Bentuk sub struktur-2 pada penelitian ini dapat digambarkan seperti dibawah ini.



Gambar 2. Analisis Jalur Sub Struktur-2

Bentuk sub struktur-2 ini untuk mengetahui hubungan kausal X1, X2 dan Y terhadap Z.

### b. Pengujian Koefisien Jalur

Menguji kebermaknaan (*test of significance*) setiap koefisien jalur yang telah dihitung, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, serta menguji perbedaan besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen menurut Harun Al Rusydi (2013), dapat dilakukan dengan langkah kerja berikut:

5). Nyatakan hipotesis statistik (hipotesis alternatif) yang akan diuji.

II<sub>0</sub>:  $\beta^{k+1} = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh *variabel* eksogen ( $X_{k+1}$ ) terhadap *variabel* endogen ( $X_1$ )

II<sub>1</sub>:  $\beta^{k+1} \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh *variabel* eksogen ( $X_{k+1}$ ) terhadap *variabel* endogen ( $X_1$ )

Diketahui  $n$  dan  $k = (1, 2, \dots, k)$

6) Gunakan statistik uji yang tepat, yaitu:

i) Untuk menguji setiap koefisien jalur:

$$t = \frac{P_{1,k+1}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{X_1 | (X_2, \dots, X_k)}) C_{11}}{n - k - 1}}}$$

diketahui:

$i = 1, 2, \dots, k$

$k$  = Banyaknya *variabel* eksogen dalam substruktur yang sedang diuji

$t$  = Mengikuti tabel distribusi  $t$ , dengan derajat bebas =  $n - k - 1$

Kriteria pengujian: Ditolak  $H_0$  jika nilai hitung  $t$  lebih besar dari nilai tabel  $t$ . ( $|t| > t_{tabel(\alpha/2, n-k-1)}$ )

j) Untuk menguji koefisien jalur secara keseluruhan/bersama-sama:

$$F = \frac{(n - k - 1)(R^2_{X_1 | (X_2, \dots, X_k)})}{k(1 - R^2_{X_1 | (X_2, \dots, X_k)})}$$

diketahui:

$i = 1, 2, \dots, k$

$k$  = Banyaknya *variabel* eksogen dalam substruktur yang sedang diuji

$F$  = Mengikuti tabel distribusi  $F$  *Snedecor*, dengan derajat bebas (*degrees of freedom*)  $k$  dan  $n - k - 1$

Kriteria pengujian: Ditolak  $H_0$  jika nilai hitung  $F$  lebih besar dari nilai tabel  $F$ . ( $F_h > F_{tabel(\alpha, k, n-k-1)}$ )

k) Untuk menguji perbedaan besarnya pengaruh masing-masing *variabel* eksogen terhadap *variabel* endogen:

$$t = \frac{P_{1,k_1} - P_{1,k_2}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{X_1 | (X_2, \dots, X_k)}) (C_{11} + C_{22} - 2C_{12})}{n - k - 1}}}$$

Kriteria pengujian:

Ditolak  $H_0$  jika nilai hitung  $t$  lebih besar dari nilai tabel  $t$ . ( $|t| > t_{tabel(\alpha/2, n-k-1)}$ )

D) Ambil kesimpulan, apakah perlu *trimming* atau tidak. Apabila terjadi *trimming*, maka perhitungan harus diulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak bermakna (*no significant*).

Prinsip-prinsip dasar yang sebaiknya dipenuhi dalam analisis jalur diantaranya ialah :

- 19) Adanya linearitas (*Linearity*): Hubungan antar *variabel* bersifat linear
- 20) Adanya aditivitas (*Additivity*) Tidak ada efek-efek interaksi
- 21) Semua *variabel residual* (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu *variabel-variabel* dalam model.
- 22) Istilah gangguan (*disturbance terms*) atau *variabel residual* tidak boleh berkorelasi dengan semua *variabel endogen* dalam model. Jika dilanggar, maka akan berakibat biasi regresi menjadi tidak tepat untuk mengestimasi parameter-parameter jalur.
- 23) Sebaiknya hanya terdapat multikolinieritas yang rendah. Multikolinieritas maksudnya dua atau lebih *variabel* bebas (penyebab) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Jika terjadi hubungan yang tinggi maka kita akan mendapatkan standar *error* yang besar dari koefisien beta (*b*) yang digunakan untuk menghilangkan varians biasa dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.
- 24) Adanya *recursivitas*. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutaran kembali (*looping*)
- 25) Spesifikasi model benar diperlukan untuk menginterpretasi koefisien-koefisien jalur. Kesalahan spesifikasi terjadi ketika *variabel* penyebab yang signifikan dikeluarkan dari model. Semua koefisien jalur akan merefleksikan kovarians bersama dengan semua *variabel* yang tidak diukur dan tidak akan dapat diinterpretasi secara tepat dalam kaitannya dengan akibat langsung dan tidak langsung.
- 26) Terdapat pasangan korelasi yang sesuai. Artinya jika kita menggunakan matriks korelasi sebagai masukan, maka korelasi Pearson digunakan untuk dua *variabel* berskala interval; korelasi *polychoric* untuk dua *variabel* berskala ordinal; *tetrachoric* untuk dua *variabel* dikotomi (berskala nominal); *polyserial* untuk satu *variabel* interval dan lainnya ordinal, dan *biserial* untuk satu *variabel* berskala interval dan lainnya nominal.
- 27) Asumsi analisis jalur mengikuti asumsi umum regresi linear, yaitu
  - k) Model regresi harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka signifikansi pada ANOVA sebesar  $\alpha=0.05$
  - l) *Predictor* yang digunakan sebagai *variabel* bebas harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka *Standard Error of Estimate*  $\leq$  *Standard Deviation*.
  - m) Tidak boleh terjadi multikolinieritas, artinya tidak boleh terjadi korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah antar *variabel* bebas.

- m) Tidak terjadi autokorelasi. Terjadi autokorelasi jika angka Durbin dan Watson sebesar  $< 1$  dan  $> 3$ .
- n) Koefisien regresi harus signifikan. Pengujian dilakukan dengan Uji t Koefisien regresi signifikan jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel (nilai kritis)}$ .

## V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Hasil Kuesioner

#### a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Gaya kepemimpinan (X1) di Satker Kantor Wilayah DJBC Jakarta adalah 2,94 hal ini menunjukkan bahwa responden atau pegawai sudah setuju dengan Gaya kepemimpinan (X1) yang berjalan selama ini, karena dinilai sudah masuk kategori baik. Dengan demikian pihak institusi diharapkan untuk dapat mempertahankan gaya kepemimpinan selama ini dan diusahakan untuk ditingkatkan menjadi lebih baik, melalui peningkatan bimbingan yang dilakukan atasan langsung masing-masing kepada para bawahan dalam melakukan pekerjaannya.

#### b. Variabel Budaya Organisasi (X2)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi budaya organisasi di Satker Kantor Wilayah DJBC Jakarta adalah 2,95 hal ini menunjukkan bahwa responden sudah setuju dengan budaya organisasi yang diterapkan selama ini di Satker Kantor Wilayah DJBC Jakarta, karena dirasakan sudah baik. Dengan demikian diharapkan Satker Kantor Wilayah DJBC Jakarta tetap mempertahankan penerapan budaya organisasi selama ini. Perbaikan budaya organisasi lebih kepada menjaga konsistensi dan keteguhan hati yang dimiliki pegawai, dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan.

#### c. Variabel Motivasi Kerja (Y)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi motivasi kerja pegawai di Satker Kantor Wilayah DJBC Jakarta adalah 3,02 hal ini menunjukkan bahwa responden sudah setuju bahwa dengan motivasi kerja yang berlangsung dan dirasakan selama ini. Perbaiki motivasi lebih ditujukan untuk mendorong para pegawai untuk selalu berpikir positif bahwa prestasi kerja yang diraih akan berdampak terhadap pengembangan kariernya.

#### d. Variabel Kinerja Organisasi (Z)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi kinerja organisasi di Satker Kantor Wilayah DJBC Jakarta adalah 2,96 hal ini menunjukkan bahwa responden sudah setuju bahwa dengan gaya kepemimpinan (X1) saat ini dan budaya organisasi serta motivasi kerja yang berlangsung selama ini dapat membentuk kinerja organisasi Satker Kantor Wilayah DJBC

Jakarta secara baik. Perbaikan dari Kinerja Organisasi lebih kepada pengawasan dan penegakkan hukum, karena dari hasil survey masih menunjukkan skor terlemah.

## 5.2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan hasil uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, multikolinearitas, heterokedastisitas, autokorelasi dan linearitas model regresi tidak bias dan dapat digunakan, sehingga keputusan yang diambil dapat mendekati keadaan yang sebenarnya.

## 5.3. Hasil Koefisien Korelasi

Untuk melihat apakah variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (Y) memiliki hubungan atau korelasi dengan Kinerja Organisasi (Z) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5. Correlations Antar Variabel X1, X2, Y Dan Z**  
*Correlations*

		Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Motivasi	Kinerja Organisasi
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,624**	,604**	,659**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	88	88	88	88
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	,624**	1	,749**	,768**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	88	88	88	88
Motivasi	Pearson Correlation	,604**	,749**	1	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	88	88	88	88
Kinerja Organisasi	Pearson Correlation	,659**	,768**	,823**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	88	88	88	88

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS, 2021

Berdasarkan tabel hasil pengolahan di atas, dapat dikemukakan bahwa :

- Hubungan atau korelasi antara Gaya kepemimpinan (X1) dengan Motivasi kerja (Y) berada pada hubungan yang kuat dan signifikan yaitu dengan ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,604 dengan nilai Sig.0,000.

- b. Hubungan antara Budaya Organisasi (X1) dengan Motivasi Kerja (Y) berada pada hubungan atau korelasi yang kuat dan signifikan yaitu dengan ditunjukkan dengan nilai  $r$  sebesar 0,749 dengan nilai sig.0,000.
- c. Hubungan atau korelasi antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kinerja Organisasi (Z) juga berada pada hubungan yang kuat dan signifikan yaitu ditunjukkan dengan nilai  $r$  sebesar 0,659 dengan nilai sig.0,000.
- d. Hubungan atau korelasi antara Budaya Organisasi (X2) dengan Kinerja Organisasi (Z) juga berada pada hubungan yang kuat dan signifikan yaitu ditunjukkan dengan nilai  $r$  sebesar 0,768 dengan nilai sig.0,000.
- e. Hubungan atau korelasi antara Motivasi kerja (Y) dengan Kinerja Organisasi (Z) ternyata juga berada pada hubungan yang kuat dan signifikan, hal ini ditunjukkan dengan nilai  $r$  sebesar 0,823 dengan nilai sig. 0,000.

#### 5.4. Hasil Koefisien Penentu

Untuk mengetahui besarnya sumbangan atau kontribusi dari Gaya kepemimpinan (X1), Budaya organisasi (X2) dan Motivasi kerja (Y) terhadap Kinerja Organisasi (Z) dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 6. *Model Summary*<sup>a</sup> Kontribusi Variabel X1, X2, dan Y Terhadap Z

<i>Model Summary<sup>a</sup></i>						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	.865 <sup>a</sup>	.748	.739	1,887	1,835	

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa sumbangan atau kontribusi gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja dalam mempengaruhi naik turunnya Kinerja Organisasi ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,739. Hal dapat diartikan bahwa sumbangan atau kontribusi gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja dalam mempengaruhi naik turunnya Kinerja Organisasi adalah sebesar 73,9% sedangkan sisanya 26,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model.

#### 5.5. Hasil Analisis Jalur

##### 5.5.1 Sub Struktur Model-1

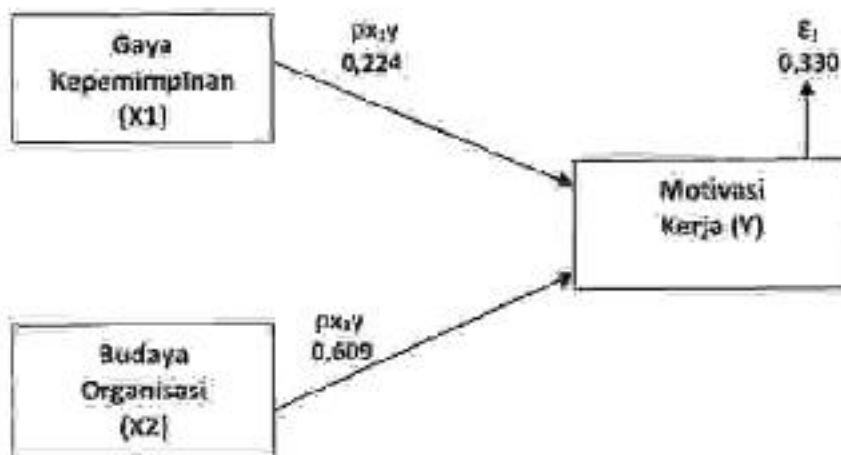
Berdasarkan hasil pengolahan data yang dibantu dengan program SPSS diperoleh persamaan jalur untuk Sub Struktur Model-1 sebagai berikut :

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_i$$

$$Y = 0,224 X_1 + 0,609 X_2 + 0,409 \dots\dots\dots (1)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) pada Saker Kantor Wilayah DJBC Jakarta,
- b. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) pada Saker Kantor Wilayah DJBC Jakarta.



Gambar 3. Diagram Jalur Sub Struktur-1

Berdasarkan hasil analisis jalur sub-struktur 1 dapat juga dikemukakan dalam bentuk tabel sebagai berikut

Tabel 7. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur-1

Standardized		Sig.		α	Hasil Uji Hipotesis
Jalur	Beta				
X1 → Y	0,224	0,014	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,609	0,000	<	0,05	H2 Diterima
εi	0,409				

### 5.5.2 Sub Struktur Model-2

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dibantu dengan program SPSS diperoleh persamaan jalur untuk Sub Struktur Model-2 sebagai berikut :

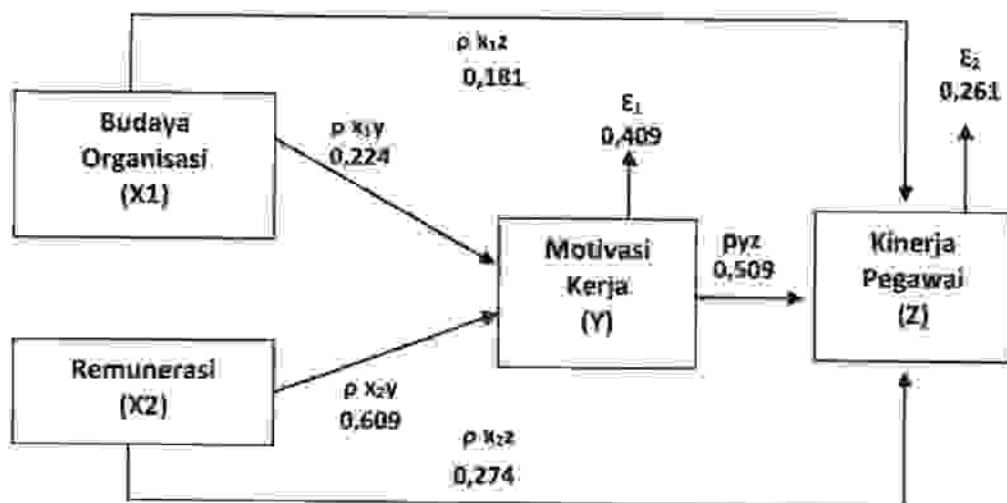
$$Z = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y + e_2$$

$$Z = 0,181 X_1 + 0,274 X_2 + 0,509 Y + 0,261 \dots\dots\dots (2)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Organisasi (Z) pada Satker Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Organisasi (Z) pada Satker Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- Motivasi Kerja (Y) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Organisasi (Z) pada Satker Kantor Wilayah DJBC Jakarta.

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisa di atas, maka dapat digambarkan struktur model jalur sebagai berikut :



Gambar 4. Diagram Jalur Sub Struktur-2

Hasil analisis jalur sub-struktur 2 dapat juga dijelaskan dalam bentuk tabel sebagai berikut

Tabel 8. Hasil Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis Sub Struktur 2

Jalur	Standardized	Sig		α	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Y	0,224	0,014	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,609	0,000	<	0,05	H2 Diterima
X1 → Z	0,181	0,015	<	0,05	H3 Diterima
X2 → Z	0,274	0,002	<	0,05	H4 Diterima
Y → Z	0,509	0,000	<	0,05	H5 Diterima
E1	0,409				
E2	0,261				

**5.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) Secara Tidak Langsung Melalui Motivasi (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)**

Uji analisis jalur digunakan untuk membuktikan apakah variabel Motivasi kerja (Y) menjadi variabel yang dapat memediasi antara Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Z). Berdasarkan dari gambar analisis jalur maka dapat dikaji sebagai berikut:

**f. Analisis Jalur Gaya kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Organisasi (Y) Melalui Motivasi kerja (Z)**

Pengaruh langsung Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Z) sebesar 0,181. Pengaruh langsung Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi kerja (Y) sebesar 0,224. Pengaruh Motivasi Kerja (Y) terhadap Kinerja Organisasi (Z) sebesar 0,509, dengan demikian pengaruh tidak langsung Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Z) melalui Motivasi kerja (Y) adalah sebesar  $0,224 \times 0,509 = 0,1140$ .

**g. Analisis Jalur Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Organisasi (Z) Melalui Motivasi kerja (Y).**

Pengaruh langsung Budaya organisasi (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Z) sebesar 0,274. Pengaruh langsung Budaya organisasi (X2) terhadap Motivasi kerja (Y) sebesar 0,609 sedangkan pengaruh Motivasi kerja (Y) terhadap Kinerja Organisasi (Z) sebesar 0,509 dengan demikian pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Z) melalui Motivasi kerja (Y) adalah sebesar  $0,609 \times 0,509 = 0,3099$ .

**Tabel 9. Rangkuman dari Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, Pengaruh Total, Gaya kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi kerja (Y) Terhadap Kinerja Organisasi (Z)**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Sisa e	Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Motivasi kerja (Y)		
X1 Terhadap Z	0,181	0,1140	-	0,2950
X2 Terhadap Z	0,274	0,3099	-	0,8938
Y Terhadap Z	0,509	-	-	0,509
X1, X2, Y Terhadap Z	0,739	-	0,261	1,000

Dari hasil perhitungan analisis jalur struktur tersebut, maka memberikan informasi secara objektif sebagai berikut :

**o. Kontribusi Gaya kepemimpinan (X1) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Organisasi (Z) sebesar  $0,181^2 = 0,0327$  atau 3,27%**

- p. Kontribusi Budaya organisasi (X2) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Organisasi (Z) sebesar  $0,274^2$  atau  $0,0751$  atau  $7,51\%$ .
- q. Kontribusi Motivasi Kerja (Y) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Organisasi sebesar  $0,509^2$  atau  $0,2591$  atau  $25,91\%$ .
- r. Kontribusi Gaya kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (Y) secara simultan yang langsung mempengaruhi Kinerja Organisasi (Z) sebesar *Adjusted R Square* =  $0,739$  atau  $73,9\%$  sisanya sebesar  $0,261$  atau  $26,1\%$  dipengaruhi faktor-faktor lain di luar model, seperti remunerasi, lingkungan kerja dan lain-lain.
- s. Pengaruh langsung variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Z) sebesar  $0,181$ . Pengaruh Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y) sebesar  $0,224$  dan pengaruh Motivasi kerja (Y) terhadap Kinerja Organisasi (Z) sebesar  $0,509$ , dengan demikian pengaruh tidak langsung Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Z) melalui Motivasi kerja (Y) adalah sebesar  $0,224 \times 0,509 = 0,1140$  atau  $11,40\%$ .
- t. Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Z) sebesar  $0,274$ . Pengaruh Budaya organisasi (X2) terhadap Motivasi kerja (Y) sebesar  $0,609$  sedangkan pengaruh Motivasi kerja (Y) terhadap Kinerja Organisasi (Z) sebesar  $0,509$  dengan demikian pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Z) melalui Motivasi Kerja (Y) adalah sebesar  $0,609 \times 0,509 = 0,3099$  atau  $30,99\%$ .

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisa yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

- j. Berdasarkan hasil kajian, diperoleh signifikansi hubungan atau korelasi yang kuat antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- k. Berdasarkan hasil kajian, besarnya sumbangan atau kontribusi dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta adalah sebesar  $73,9\%$  sedangkan sisanya  $26,1\%$  dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model.
- l. Berdasarkan hasil kajian, terdapat signifikansi pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- m. Berdasarkan hasil kajian, terdapat signifikansi pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.

- n. Berdasarkan hasil kajian, terdapat signifikansi pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- o. Berdasarkan hasil kajian, terdapat signifikansi pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- p. Berdasarkan hasil kajian, terdapat signifikansi pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- q. Berdasarkan hasil kajian, terdapat signifikansi pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- r. Berdasarkan hasil kajian, terdapat signifikansi pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.

## 6.2. Saran

Saran-saran yang dapat penulis sampaikan sebagai langkah korektif adalah sebagai berikut

- a. Bagi Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta:
  - 1) Dalam hal gaya kepemimpinan, disarankan kepada pemimpin untuk lebih meningkatkan bimbingan kepada para bawahan yang melakukan pekerjaan. Bimbingan dapat diberikan pada momen atau waktu memberikan briefing sebelum memulai pekerjaan.
  - 2) Dalam hal budaya organisasi, perlu dilakukan kegiatan sosialisasi kembali terkait nilai-nilai budaya organisasi yang telah ditetapkan, sehingga para pegawai lebih memahami nilai-nilai yang diutamakan dan pada akhirnya dapat menjauhkan budaya organisasi menjadi lebih baik.
  - 3) Dalam hal motivasi kerja, agar motivasi kerja selalu ada tetap dipertahankan. Namun, juga melakukan perbaikan terutama dalam hal transparansi pengembangan karir. Artinya ketika pegawai itu berprestasi maka juga akan berdampak terhadap karir pegawai tersebut di Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta.
- b. Bagi Peneliti Selanjutnya
 

Bahwa ruang lingkup penelitian ini adalah di Satuan Kerja Kantor Wilayah DJBC Jakarta. Saran bagi peneliti selanjutnya, dapat melakukan penelitian lebih lanjut yang lebih luas misalnya di Direktorat Jenderal Bea Cukai Kantor Pusat, dengan variabel penelitian yang berbeda atau dengan variabel-variabel yang sama tetapi dengan analisa yang berbeda misalnya dengan *Structural Equation Model (SEM)* sehingga lebih memperkaya hasil penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- A Anwar Prabu Mangkanegara. 2015, Manajemen Sumber Daya Perusahaan, PT Remaja Rosdakarya Offset, Cetakan Pertama : Bandung
- Achmad, Sobrin, 2013, Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya. Dalam *Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta :IBPP-STIM
- Al-Musaddeq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A., 2018. *The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against IIR performance*, *Journal of Management Development*, 37(6), 452-469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0236>
- Al Rasyid Harun, 2015, Teknik Pengukuran Sampel dan Penyusunan Skala Bandung: Universitas Padjadjaran
- Amirullah. 2012, Pengantar Manajemen, Jakarta: Mitra Wacana Media
- As'ad, Mohammad, 2012, Psikologi Industri, Sari Ilmu Sumber Daya Manusia, Liberty, Yogyakarta
- D. Dolet Umaradjan, 2013, Motivasi Kerja Karyawan, Ariadine, Jakarta
- Dessler, Gary. 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 Edisi 10, Alih Bahasa : Paramita Rahay, (2016), Indeks, Jakarta
- Dufi, 2015, Era Baru Manajemen, Jilid 1, Edisi ke Sembilan Salenba Empat, Jakarta
- Ellis, C.W., 2013, Management Skills For New Managers, New York: Amacom
- Flippo, Edwin.B., 2013, Manajemen Personalia, PT. Gelora Askara Pratama, Jakarta
- Gary Yuki, 2014, Kepemimpinan Dalam Organisasi, PT Pren Hallindo, Jakarta
- Gavrea, C., Stegorean, R., & Borza, O., 2016, *The Quality Of Railway Transportation Services: A Country Comparison. Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 1-6
- Gomes, Faustino Cardoso, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Andi Offset
- Hasybuan, H. Malayu.S.P., 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Bumi Aksara , Jakarta
- Hardjachman dan Suad Husnan, 2016, Manajemen Personalia, BPFE, UGM, Yogyakarta
- Herry Tjahjono, 2016, *Culture Based Leadership*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Ika Widiasari, 2018, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kota Bandung. Volume 4 Nomor 2 Agustus-Desember 2017
- Irfani Fahmi, 2015, Manajemen Kinerja, CV. Alfabeta, Bandung
- Istijanto, 2013, Riset Sumber Daya Manusia, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- J Supriatno 2014, Proposal Penelitian Dengan Contoh, Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press)
- Kreitner, R., & Kinicki, A., 2013, Organizational Behavior, 8th edn, Boston: McGraw-Hill
- Marliot Tua Efendi Hariandja, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Murwansyah, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Alfabeta
- Mullax, R dan Jackson, W., 2011, *Human Resources Development*. (Track MBA, series/terjemahan), Prestasi Pustaka, Jakarta
- Muarje Paats, Josef R. Pattiruhu, 2020, *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Volume 7 Issue 8
- Miftah Thaha, 2013, *Kepemimpinan dalam manajemen*, Jakarta -Raja Grafindo, Persada
- Moh. Pabandu Tika, 2015, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Jakarta
- Muhammad AlMusaddeq, Nurjannah, Kusdi Raharjo, Solimun Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes, 2020, *The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against IIR performance*,
- Mulyadi, D., 2015, Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan, Bandung: Alfabeta

- Phong Thanh Nguyen, Andri Yandi, M. Rizky Mahaputra, 2020, *Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence And Compensation (A Study Of Human Resource Management Literature Studies)*, Dirasti International Journal of Digital Business Management Vol 1 No.4 (2020).
- R. Terry, George. 2016, *Prinsip- Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara
- Rahiyani Jasyah, Mansyur Ramli, Bahar Siring, Sukmawati. 2018. *The effect of ability and motivation on job satisfaction and employee performance*, Archives of Business Research – Dec. 25, 2018, Vol.6. No.12
- Ria Prasetya Safitri. 2018, *Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan*. *Journal of Management Review*. DOI:10.25157/jmr.v2i2.1795
- Riduwan. 2016. *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Cetakan 1, Alfabeta, Bandung
- Rivai, Veithzal, dan Ahmad Fawzi Moh. Basri. 2015, *Performance Appraisal*. Edisi 1, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, S., & Judge, T.. 2013. *Organizational Behaviors* 13th ed. New Jersey: Pearson
- Said Abdi Muhammad, Abdiaziz Ahmed Ibrahim and Jamal Mohamad Hussein. 2017. *The Effect Of Motivation On Employee Performance: Case Study In Hormuud Company In Mogadishu Somalia*, *International Journal of Development Research* Vol.07, Issue, 11, pp.17009-17016, November, 2017
- Sedarmayanti, 2016, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju
- Sembiring, Masana, 2012, *Budaya & Kinerja Organisasi : Perspektif Organisasi*. Pemerintah Bandung Fokus Media
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2013, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES
- Soebagyo Sasrodiningrat, 2011, *Kapita Selekta Manajemen dan Kepemimpinan*, Cetakan 2, IND-III-CO, Jakarta
- Sondang P. Siagian, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke Empat. Bumi Aksara. Jakarta
- Sugiyono. 2015, *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta, Bandung
- Sim, W., Xu, A. & Shang, Y., 2014, *Transformational Leadership, Team Climate, And Team Performance Within The NPD Team: Evidence From China*, *Asia Pacific Journal Of Management*, 31, 127–147 (2014)
- Yoeyong Rahsel. 2016, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pasat Universitas Padjadjaran Bandung (Studi Pada Bagian Administrasi Umum UNPAD)*, *Jurnal Manajemen Magister Darmajaya*, Vol 2. No 02 (2016)
- Verda khan, Muhammad Haroon Hafeez, Syed Majid Hussain Rizvi, Arima Husnaul dan Asima Mariam, 2012, *Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organization Performance (A study on Customer Support Representatives)*, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* ISSN 1450-2275 Issue 49 (2012) © EuroJournals, Inc. 2012 <http://www.eurojournals.com/EJEAAS.htm>
- Winardi, 2015, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT. Rineka Cipta. Jakarta