

LABORA

JURNAL BISNIS

ISSN 1410-2218

Analisis Faktor-Faktor Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Dalam Mempengaruhi Komitmen Pegawai Sebagai Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara
Eko Yuniviantoro Hargina, Harry Wiyanto, Iriana Wihardja S., Ade Basuki

Pengaruh Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening
Lusi Anggraini, Apriana Dian, Ajoe Kartika Mastaka, Gaguk Sudjoko

Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe C Sockarno Hatta
Putri Nurlestari, Aripin, Arief Kristian Y., Bernard T. Widjaja

Pengaruh Analisis Jabatan, Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang
Reza Novriansyah, Ella Padilah, Robby Simanjuntak

Analisa Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi Tahun 2019)
David Juniarto, Sudarmadji, Demitria Dewi Hendaryati, Ferial Fahmi Kadir

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening : Studi Kasus Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta I
Raudhatul Fitriyah, Ahmad Yani, Widie S. Tjahjanto, Novita Yolanda

Vol. 20 No.2

Juni 2021



Sekolah Tinggi Manajemen
LABORA
School of Management

LABORA

JURNAL BISNIS

ISSN 1410-2218

Analisis Faktor-Faktor Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Dalam Mempengaruhi Komitmen Pegawai Sebagai Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara
Eko Yuniviantoro Hargina, Harry Wiyanto, Iriana Wihardja S., Ade Basuki

Pengaruh Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening
Lusi Anggraini, Apriana Dian, Ajoë Kartika Mastaka, Gaguk Sudjoko

Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe C Soekarno Hatta
Putri Nurlestari, Aripin, Arief Kristian Y., Bernard T. Widjaja

Pengaruh Analisis Jabatan, Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang
Reza Novriansyah, Ella Padilah, Robby Simanjuntak

Analisa Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi Tahun 2019)
David Juniarto, Sudarmadji, Demitria Dewi Hendaryati, Ferial Fahmi Kadir

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening : Studi Kasus Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta I
Raudhatul Fitriyah, Ahmad Yani, Widie S. Tjahjanto, Novita Yolanda

Vol. 20 No.2

Juni 2021



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 Wuljaja, M.Sc. Dr. Ir. Harry Wiyanto, M.M. Dr. Agustian Zen Dr. Aripin, S.H., M.H. Dr. S. Widie Tjahjanto, M.M. R. Irena Wihardja Sumiraputra, S.E., M.M.
Berdikreas	Dewi Kartikarningsih, S.E., M.M.
Administrasi dan Umum	Robby Simanjuntak, S.E., M.M. Arif Kresiyun 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 Palembang Raja, Blok B7 No 7-8,
Cakung Jakarta Timur 13960

**Analisis Faktor-Faktor Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik
Dalam Mempengaruhi Komitmen Pegawai Sebagai Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai
Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara**

Eko Yuniviantoro Hargina, Harry Wiyanto, Iriana Wihardja S., Ade Basuki

Abstract

This study aims to analyze the influence of intellectual intelligence and spiritual intelligence on the performance of employees with job satisfaction as a mediator in the Large Taxpayer Tax Office 4 Jakarta. This research is a causality study using a survey approach. Data was collected by distributing questionnaires to 135 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 intellectual intelligence, spiritual intelligence, and job satisfaction have a significant effect on employee performance. Intellectual intelligence and spiritual intelligence have a significant effect on job satisfaction. Job satisfaction partially mediates the influence of intellectual intelligence and spiritual intelligence on employee performance.

Keywords: Intellectual Intelligence, Spiritual Intelligence, Job Satisfaction, Employee Performance

I. PENDAHULUAN

Dalam menjalankan operasional organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah, tingkat kinerja yang baik selalu diharapkan dapat tercapai dengan baik pula. Karena dengan tercapainya tingkat kinerja yang diharapkan tersebut, diharapkan eksistensi dan keberlanjutan organisasi tersebut dapat terjaga. Disamping itu, dengan pencapaian tingkat kinerja yang baik akan dapat digunakan oleh organisasi tersebut untuk dapat mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik dan lebih luas cakupannya. Oleh karena itu faktor kinerja, baik kinerja di tingkat individu para pegawai organisasi maupun di tingkat organisasi itu sendiri sangatlah penting dan krusial.

Untuk dapat mencapai tingkat kinerja yang baik, maka faktor-faktor kinerja pegawai dan organisasi harus mendapat perhatian lebih seperti faktor motivasi kerja, faktor komitmen pegawai terhadap organisasi, faktor kepuasan kerja pegawai, faktor lingkungan kerja tempat para pegawai melakukan pekerjaan mereka sehari-hari serta faktor-faktor pendukung lainnya.

Salah satu faktor pendorong peningkatan kinerja pegawai adalah faktor motivasi kerja pegawai itu sendiri. Karena tanpa adanya motivasi kerja yang baik, mustahil seorang pegawai mau menjalankan pekerjaan mereka sehari-hari. Dengan adanya motivasi kerja yang positif dalam diri seorang pegawai, mereka akan dengan sukarela bahkan dengan semangat kerja yang tinggi mau melakukan pekerjaan mereka sehari-hari.

Motivasi kerja yang baik pada diri seorang pegawai akan dapat meningkatkan tingkat komitmen seorang pegawai terhadap perusahaan. Dengan adanya motivasi kerja yang baik dan didukung oleh tingkat komitmen pegawai yang tinggi terhadap perusahaan, maka tidak mustahil pencapaian tingkat kinerja pegawai yang diharapkan akan mudah tercapai. Sehingga dengan tercapainya tingkat kinerja pegawai yang baik, maka secara tidak langsung akan dapat meningkatkan tingkat kinerja perusahaan, sehingga perusahaan akan dapat dengan mudah berkembang dan berkemajuan.

Dalam iklim kerja organisasi yang terjadi di lingkungan kerja Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia, untuk dapat mencapai tingkat kinerja pegawai dan organisasi yang maksimal, diterapkan suatu program yang bernama program promosi jabatan dan mutasi pegawai. Program ini bertujuan agar semangat kerja dan produktivitas kerja pegawai tetap tinggi. Program promosi jabatan biasanya diberikan saat terjadi kekosongan posisi jabatan tertentu yang ditinggalkan oleh seorang pegawai karena promosi jabatan atau karena mutasi jabatan ke jabatan yang lain, atau karena pegawai tersebut telah pensiun. Sementara program mutasi jabatan diberikan kepada pegawai yang telah cukup lama menduduki jabatan tertentu, sehingga untuk menghilangkan kebosanan dalam bekerja dan menjaga semangat kerja dan etos kerja tetap tinggi, maka dilakukan mutasi pada mereka.

Program promosi dan mutasi pegawai di lingkungan kerja Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia ini telah berlangsung bertahun-tahun dengan berbagai konsekuensi dampak positif maupun negatif bagi para pegawainya. Sehingga budaya promosi dan mutasi ini sudah menjadi hal lumrah dan biasa bagi para pegawai yang telah berkarir bertahun-tahun lamanya di Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia ini. Namun tidak bagi para pegawai baru yang belum pernah merasakan dampak dari program promosi dan mutasi ini.

Rasa senang dan gembira bisa muncul bagi mereka yang merasa yakin bahwa mereka sudah akan dipindah ke wilayah kerja yang mendekati home base, karena mereka sudah merasa berada di wilayah tertentu dalam periode yang cukup lama. Kondisi ini mungkin dirasakan oleh pegawai yang telah berada di remote area dalam jangka waktu yang cukup. Sementara rasa sedih mungkin dirasakan oleh pegawai yang merasa harus keluar dari daerah tertentu karena sudah terlalu lama berada di daerah tersebut dan kemungkinan daerah penempatan barunya jauh dari home base. Sementara perasaan was-was dan khawatir, mungkin dirasakan oleh pegawai yang pertama kali di promosi atau mutasi, karena belum ada kepastian dimana akan ditempatkan.

Tidak dapat dipungkiri, program promosi dan mutasi yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia ini terkadang menimbulkan efek negatif pada tingkat motivasi kerja pegawai, khususnya pada pegawai yang mendapat tempat penugasan yang baru yang tidak sesuai yang diharapkan oleh mereka. Mereka harus dihadapkan pada lingkungan kerja yang baru. Mereka harus

menyesuaikan dengan rekan-rekan kerja mereka yang baru. Mereka juga harus berusaha menyelami dan mengetahui kebiasaan-kebiasaan yang terjadi di lingkungan kerja yang baru tersebut.

Disamping itu, mereka juga harus menyesuaikan dengan gaya dan iklim kepemimpinan mereka yang baru di lingkungan kerja mereka yang baru pula. Hal ini tidak jarang sering menimbulkan kesulitan para pegawai tersebut dapat menyesuaikan. Belum lagi mereka harus menyesuaikan dengan adat istiadat dan budaya yang berlaku di daerah tersebut tempat dimana mereka menjalani rutinitas kerja sehari-hari.

Berbagai kendala dan kesulitan yang dihadapi oleh para pegawai yang mendapat jatah promosi atau mutasi ini tidak jarang menimbulkan menurunnya tingkat motivasi kerja mereka. Mereka dalam menjalani rutinitas kerja mereka sehari-hari kurang bersemangat. Apalagi jika ternyata tempat tugas mereka yang baru jauh dari keluarga besar mereka, mereka akan kesulitan bertemu dengan istri/suami dan anak-anak mereka atau keluarga besar mereka. Hal tersebut akan semakin membuat semangat kerja mereka semakin menurun.

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 antara Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Komitmen Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatmegara, baik secara parsial maupun secara simultan.
- b. Apakah terdapat pengaruh antara Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatmegara, baik secara parsial maupun secara simultan.
- c. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatmegara.
- d. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatmegara.

III. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini dapat penulis uraikan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Komitmen Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatmegara, baik secara parsial maupun secara simultan

- b. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara, baik secara parsial maupun secara simultan.
- c. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara.
- d. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur dengan menggunakan analisis regresi korelasi sebagai analisis datanya. Metode survey dengan media kuisioner sebagai alat pengumpul data karena metode survey ini memiliki Kerlinger merupakan metode yang terbaik sebagai sarana untuk mendapatkan fakta personal, sosial, keyakinan dan sikap. Metode regresi dan korelasi digunakan untuk mengetahui tingkat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini serta mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel penelitian.

4.2. Populasi dan Sampel

4.2.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bertugas di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara yang berjumlah 122 orang yang terbagi atas 8 seksi. Komposisi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Komposisi Pegawai KPP Pratama Jakarta Jatinegara

	Nama Seksi	Jabatan	Sub Jumlah	Jumlah
A.		Kepala Kantor		1
B.	Seksi Pelayanan ; Terdiri dari :	Kepala Seksi Staf Pelaksana	1 10	11
C.	Seksi Pengolahan Data dan Informasi ; Terdiri dari :	Kepala Seksi Staf Pelaksana <i>Operator Console</i>	1 2 1	4
D.	Seksi Penagihan ; Terdiri dari :	Kepala Seksi	1	

		Staf Pelaksana Juri Sim	1 3	5
E.	Seksi Pemeriksaan ; Terdiri dari :	Kepala Seksi Staf Pelaksana	1 4	5
F.	Seksi Pengawasan dan Konsultasi 1, Terdiri dari :	Kepala Seksi Staf Pelaksana <i>Account Representative</i>	1 1 6	8
G.	Seksi Pengawasan dan Konsultasi 2; Terdiri dari :	Kepala Seksi Staf Pelaksana <i>Account Representative</i>	1 1 9	11
H.	Seksi Pengawasan dan Konsultasi 3; Terdiri dari :	Kepala Seksi Staf Pelaksana <i>Account Representative</i>	1 1 9	11
I.	Seksi Pengawasan dan Konsultasi 4; Terdiri dari :	Kepala Seksi Staf Pelaksana <i>Account Representative</i>	1 0 8	9
J.	Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal; Terdiri dari :	Kepala Subbag Staf Pelaksana Bendaharawan Sekretaris	1 7 1 1	10
K.	Fungsional Pemeriksa			47
		JUMLAH		122

Sumber : KPP Pratama Jakarta Jatinegara

4.2.2. Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *Simple Random Sampling* atau Teknik Acak. Sehubungan dengan jumlah populasi yang telah diketahui yaitu sebanyak 122 orang, maka teknik pengambilan sampelnya menggunakan rumus dari Taro Yamane sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Dimana : n = jumlah sampel

N = jumlah populasi
 d^* = presisi yang ditetapkan.

Dalam penelitian ini jumlah populasi diketahui sebesar $N = 122$ orang dan tingkat presisi ditetapkan sebesar $= 5\%$. Dengan rumus tersebut diatas diperoleh jumlah minimal sampel (n) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1} = \frac{122}{(122)(0,05)^2 + 1} = \frac{122}{(122)(0,0025) + 1} = \frac{122}{1,305} = 94 \text{ orang.}$$

Jadi dalam penelitian ini jumlah sampel minimal sebesar 94 orang.

4.3. 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. 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.

Variabel penelitian adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2002). Secara operasional variabel penelitian didefinisikan dengan tujuan untuk menjelaskan makna setiap variabel penelitian. Dalam penelitian ini, variabel-variabel penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini antara lain :

- Variabel terikat (variabel Z) yaitu variabel gejala atau unsur variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain yaitu kinerja pegawai
- Variabel Intervening (variabel Y) yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur (Chozati, 2005). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah Komitmen Pegawai (Y) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara.
- Variabel bebas (variabel X) yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang diselidiki pengaruhnya yaitu variabel Motivasi Intrinsik ($X1$) dan Motivasi Eksternik ($X2$).

Definisi operasional dari variabel-variabel tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

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

1) Definisi konseptual

Secara konseptual, kinerja pegawai merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melakukan suatu tugas dibandingkan dengan berbagai

kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

2) Definisi Operasional

Secara operasional yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai tentang hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melakukan suatu tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dalam penelitian ini, dimensi faktor kinerja pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Faustino Cardoso Gomes (2001) dimana dimensi kerjanya meliputi : *Quality of work, Job knowledge, Creativeness, Cooperation, Dependability, Initiative, Personal quality*.

Kinerja Pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 14 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi kinerja pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator variabel kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Kinerja

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
<i>Quality of work</i>	- Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian	1	2
	- Hasil kerjanya siap digunkan pihak lain	2	
<i>Job knowledge</i>	- Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya	3	1
<i>Creativeness</i>	- Keashan gagasan-gagasan yang dimunculkan	4	2
	- Tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul	5	
<i>Cooperation</i>	- Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi	6	1
<i>Dependability</i>	- Kesadaran dalam kehadiran	7	2
	- Dapat dipercaya dalam hal penyelesaian pekerjaan	8	
<i>Initiative</i>	- Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru	9	2
	- Semangat dalam memperbesar tanggung jawabnya	10	
<i>Personal quality</i>	- Menyangkui kepribadian	11	4
	- Kepemimpinan	12	
	- Kemah tahaman	13	
	- Integritas pribadi	14	
Jumlah			14

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

b. Variabel Intervening (variabel Y), yaitu variabel Komitmen Pegawai (Y)

1) Definisi konseptual

Secara konseptual komitmen pegawai adalah kondisi psikologis yang menunjukkan karakteristik hubungan antara pekerja dengan organisasi dan mempunyai pengaruh dalam keputusan untuk tetap melanjutkan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut.

2) Definisi Operasional

Secara operasional yang dimaksud dengan komitmen pegawai adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai tentang kondisi psikologis yang menunjukkan karakteristik hubungan antara pekerja dengan organisasi dan mempunyai pengaruh dalam keputusan untuk tetap melanjutkan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut.

Dalam penelitian ini, indikator variabel komitmen pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Martin dan Nicholas (dalam Kurniasari, 2004) dimana indikator komitmen pegawai meliputi : rasa jadi bagian organisasi, rasa gairah pada pekerjaan dan pentingnya rasa memiliki. Variabel komitmen pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 9 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi komitmen pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator variabel komitmen pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Kisi-kisi Komitmen Pegawai

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Rasa jadi bagian organisasi	- Yakin bahwa hasil kerjanya berharga bagi organisasi	1	3
	- Rasa nyaman berada dalam organisasi	2	
	- Dukungan penuh dari organisasi	3	
Rasa gairah pada pekerjaan	- Mengenali faktor motivasi intrinsik terhadap <i>job design</i>	4	5
	- Kualitas kepemimpinan	5	
	- Perhatian dari atasan	6	
	- Pemberian delegasi/wewenang	7	
	- Memberikan kesempatan terhadap ketrampilan dan keahlian pegawai	8	
Pentingnya rasa memiliki	- Merasa diterima jadi bagian organisasi	9	3
	- Merasa dilibatkan dalam keputusan organisasi	10	
	- Merasa berkontribusi melalui ide atau kreativitasnya	11	
Jumlah			11

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

c. **Variabel Bebas atau *independent variabel (X)*, variabel Motivasi Intrinsik (X1) dan variabel Motivasi Ekstrinsik (X2)**

1) **Motivasi Intrinsik (X1)**

a) **Definisi konseptual**

Secara konseptual Motivasi Intrinsik adalah motif-motif (daya penggerak) yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena di dalam diri setiap individu sudah terdapat dorongan untuk melakukan sesuatu.

b) **Definisi Operasional**

Secara operasional yang dimaksud dengan Motivasi Intrinsik adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai tentang motif-motif (daya penggerak) yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena di dalam diri setiap individu sudah terdapat dorongan untuk melakukan sesuatu.

Dalam penelitian ini, dimensi variabel motivasi intrinsik diadopsi dari teori yang dikemukakan oleh Sardianu(2009) dimana dimensi variabel motivasi intrinsik meliputi = semangat kerja, motivasi berprestasi, kepuasan kerja dan kedisiplinan. Variabel motivasi intrinsik diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 8 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi variabel motivasi intrinsik. Penjabaran dimensi dan indikator variabel motivasi intrinsik adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Kisi-kisi Motivasi Intrinsik

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Semangat kerja	- Semangat kerja sebagai bentuk unjuk kerja	1	2
	- Bekerja dengan baik sebagai wujud mampu berkontribusi	2	
Motivasi Berprestasi	- Bekerja tinggi untuk prestasi	3	2
	- Bekerja tinggi untuk capai karir	4	
Kepuasan kerja	- Bekerja dengan baik untuk mendapat kepuasan kerja	5	1
Kedisiplinan	- Bersikap disiplin untuk eksistensi	6	2
	- Bersikap disiplin sebagai bentuk integritas diri	7	
Jumlah			7

Sumber | Data Hasil Olahan, Tahun 2021

2) **Variabel Motivasi Ekstrinsik**

a) **Definisi konseptual**

Secara konseptual motivasi ekstrinsik merupakan motif-motif (daya penggerak) yang menjadi aktif atau berfungsinya karena adanya rangsangan dari luar.

b) **Definisi operasional**

Sacara operasional, Motivasi Eksternsik adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai tentang motif-motif (daya pendorong) yang menjadi aktif atau berfungsinya karena adanya rangsangan dari luar.

Dalam penelitian ini, dimensi variabel motivasi ekstrinsik diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Sardianu(2009) dimana dimensi variabel motivasi ekstrinsik meliputi : hubungan dengan rekan sejawat, sasaran kerja, kompensasi, atensi dari atasan/pengawasan, lingkungan kerja dan tujuan organisasi. Variabel motivasi ekstrinsik diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 10 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi variabel motivasi ekstrinsik. Penjabaran dimensi dan indikator variabel motivasi ekstrinsik adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Kisi-kisi Motivasi Eksternsik

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Hubungan dengan rekan sejawat	- Hubungan yang harmonis membuat nyaman dalam bekerja	1	2
	- Hubungan yang harmonis meningkatkan motivasi kerja	2	
Sasaran kerja	- Sasaran kerja yang jelas dan terukur	3	1
Kompensasi	- Besaran kompensasi sesuai harapan	4	2
	- Besaran Kompensasi pendorong motivasi kerja	5	
Atensi dari atasan/pengawasan	- Atensi dari atasan	6	2
	- Pengawasan dari atasan	7	
Lingkungan kerja	- Kondisi lingkungan kerja	8	2
	- Iklim organisasi di tempat kerja	9	
Tujuan organisasi	- Tujuan organisasi yang jelas dan mulia	10	2
	- Tujuan organisasi yang baik dan positif	11	
Jumlah			11

Sumber : Data hasil Olahimu, Tahun 2021

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

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 :

4.5.1 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, 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.

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 residual lebih dari 0,05, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

c. Asumsi Tidak Terjadi Multikolinier

Multikolinier atau kolinier ganda merupakan hubungan linier yang sama kuat antara variabel-variabel bebas dalam persamaan regresi berganda. Adanya kolinier berganda ini menyebabkan pendugaan koefisien menjadi tidak stabil. Pendeteksian terjadinya suatu kolinier 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 determinasi dari regresi variabel bebas ke-j dengan semua variabel lainnya.

Nilai VIF yang lebih besar dari 10 menunjukkan bahwa variabel tersebut berkolinier ganda. Adanya kolinier 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.

4.5.2 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 dan 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 kearahnya dan dari arah variabel tersebut dalam suatu model diagram jalur. Adapun variabel tergantung hanya mempunyai anak panah yang menuju kearahnya.

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 mengukun 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 mengurai 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 "i" terhadap variabel "j" 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

- a) *Direct causal effects* (Pengaruh Kausal Langsung = PKL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen lain.
- b) *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.
- c) *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.

4.4.1 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.

4.4.2 Uji Signifikansi 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:

- H₀: Variabel-variabel bebas secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat dimana $\beta_i = 0$
H_a: 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 tingkat probabilitas signifikansi, yaitu:

- Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H₀ diterima dan H_a ditolak
- Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H₀ ditolak dan H_a diterima

4.4.3 Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X₁, X₂ (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:

- Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H₀ diterima dan H_a ditolak
- Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H₀ ditolak dan H_a diterima

4.4.4 Analisis Koefisien Determinasi

Uji R² 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 R², 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^2 yang kecil (nol) berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai (R^2) 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. Rangkuman Hasil Uji Struktur Jalur Penelitian-1

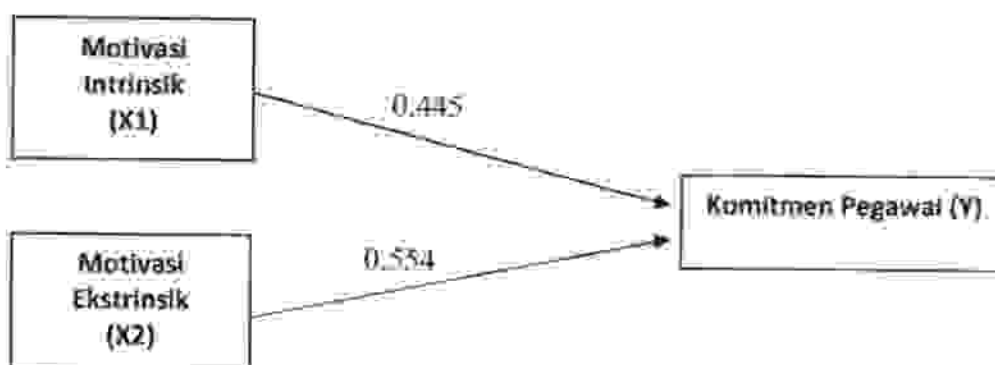
Rangkuman Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur pada Struktur Jalur Penelitian-1 ini dapat disajikan seperti tabel dibawah ini :

Tabel 6. Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Jalur pada Struktur Jalur Penelitian-1

Pengaruh antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) ρy_k
X1 terhadap Y	.445	7,421	13245,632	0,692 atau 69,2%	0,308 atau 30,8%
X2 terhadap Y	.554	9,235			

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

$$\text{Persamaan strukturnya : } Y = 0,445X_1 + 0,554X_2 + 0,308$$



Gambar 1. Nilai Koefisien pada Struktur Jalur Penelitian-1

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

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

$$Y = 0,572X_1 + 0,428X_2 + 0,044$$

5.1.2. Rangkuman hasil Uji Struktur Jalur Penelitian-2

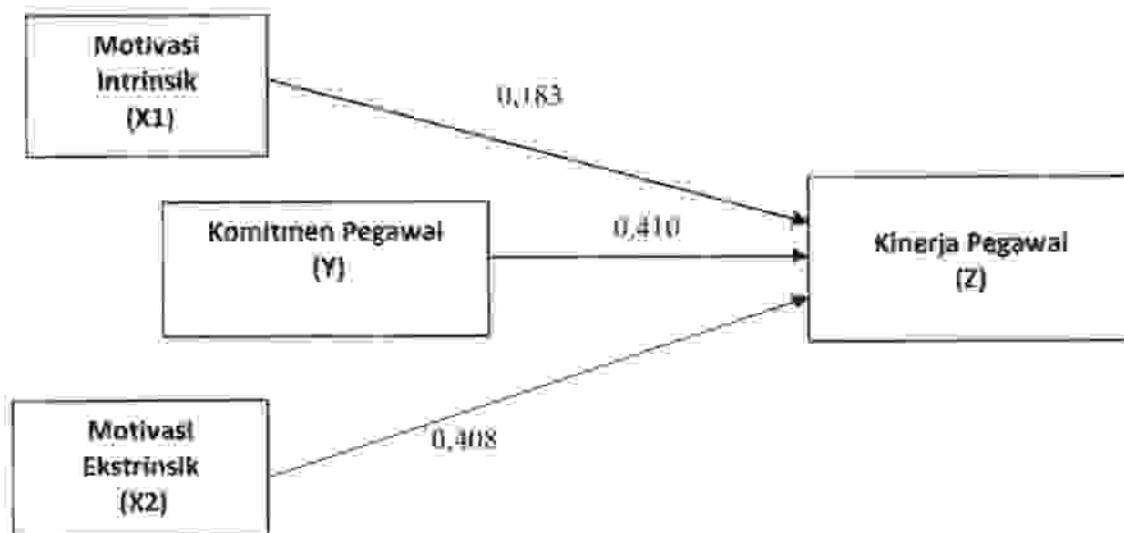
Rangkuman Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur pada Struktur Jalur Penelitian-2 ini dapat disajikan seperti dibawah ini :

Tabel 7. Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Jalur pada Struktur Jalur Penelitian-2

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) ρy^2
X1 terhadap Z	.183	4,313	29759.503	0.738 atau 73.8%	0.262 atau 26.2%
X2 terhadap Z	.408	8,734			
Y terhadap Z	.410	6,805			

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Persamaan strukturnya : $Z = 0,183X_1 + 0,408X_2 + 0,410Y + 0,262$



Gambar 2. Nilai Koefisien pada Struktur Jalur Penelitian-2

5.1.3 Pengaruh Tidak Langsung Variabel X Terhadap Z Melalui Y

- Besarnya Pengaruh tidak langsung antara Variabel Motivasi Intrinsik (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Komitmen Pegawai (Y)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung antara Motivasi Intrinsik (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Komitmen Pegawai (Y) adalah dengan melakukan perkalian nilai koefisien pengaruh parsial antara variabel Motivasi Intrinsik (X1) terhadap variabel Komitmen

Pegawai (Y) yang sebesar = 0,445 dengan nilai koefisien pengaruh parsial antara variabel Komitmen Pegawai (Y) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z), yang sebesar = 0,410. Jadi besarnya pengaruh tidak langsungnya sebesar $0,445 \times 0,410 = 0,18245$.

Dari penjelasan tersebut diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa **Hipotesis III** yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa "Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara" **diterima dan telah terbukti kebenarannya.**

b. Besarnya Pengaruh tidak langsung antara Variabel Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Komitmen Pegawai (Y)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung antara Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Komitmen Pegawai (Y) adalah dengan melakukan perkalian nilai koefisien pengaruh parsial antara variabel Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap variabel Komitmen Pegawai (Y) yang sebesar = 0,544 dengan nilai koefisien pengaruh parsial antara variabel Komitmen Pegawai (Y) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z), yang sebesar = 0,410. Jadi besarnya pengaruh tidak langsungnya sebesar $0,544 \times 0,410 = 0,22714$.

Dari penjelasan tersebut diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa **Hipotesis IV** yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa "Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara" **diterima dan telah terbukti kebenarannya.**

5.1.4 Rangkuman Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel penelitian

Dari hasil perhitungan nilai koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dalam penelitian ini, maka hasil perhitungan tersebut dapat kami rangkum seperti tabel dibawah ini :

Tabel 8. Rangkuman 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	0,445	-	0,445
X2 terhadap Y	0,554	-	0,554
X1 terhadap Z	0,383	$0,445 \times 0,410 = 0,18245$	$0,383 + 0,18245 = 0,36545$
X2 terhadap Z	0,408	$0,554 \times 0,410 = 0,22714$	$0,408 + 0,22714 = 0,63514$
Y terhadap Z	0,410	-	0,410

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

5.2. Implikasi Manajerial

Setelah melakukan analisis terhadap hasil penelitian maka dapat dihasilkan beberapa implikasi manajerial seperti :

- a. Dengan melihat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel Motivasi Ekstrinsik merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi Komitmen Pegawai, maka diharapkan kepada instansi terkait yang berkepentingan dengan hasil penelitian ini agar dalam upayanya untuk meningkatkan komitmen pegawai dapat lebih menitikberatkan kepada faktor motivasi ekstrinsik, agar upaya peningkatan komitmen pegawai yang diharapkan dapat mudah tercapai. Selain itu, pihak manajemen dapat melakukannya dengan selalu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi ekstrinsik, seperti faktor kompensasi/gaji, faktor lingkungan kerja, faktor hubungan kerja dengan atasan atau rekan kerja lainnya serta faktor-faktor lain agar tidak mengganggu tingkat motivasi ekstrinsik sehingga tidak mengganggu juga terhadap tingkat komitmen dan kinerja pegawai.
- b. Merujuk pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa faktor komitmen pegawai menjadi faktor pendorong dan pemicu yang paling besar, karena merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Oleh karena itu pihak instansi terkait harus dapat menjaga konsistensi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi, bahkan kalau perlu bisa ditingkatkan lebih tinggi lagi agar dapat pula meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hal ini misalnya dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan-kegiatan atau program yang dapat meningkatkan komitmen pegawai agar mereka merasa jadi bagian dari organisasi, dapat meningkatkan rasa gairah terhadap pekerjaan serta adanya rasa memiliki pada organisasi.
- c. Berdasarkan hasil analisis terhadap pengaruh tidak langsung antara Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja pegawai melalui perantara Komitmen pegawai yang hasilnya menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruhnya lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya tanpa melalui perantara komitmen pegawai, hasil ini hendaknya dapat menjadi rujukan bagi instansi terkait yang berkepentingan dengan upayanya dalam peningkatan kinerja pegawai untuk dapat melakukannya secara langsung tanpa perantara komitmen pegawai.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

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

- a. Terdapat pengaruh antara Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Komitmen Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara, baik secara parsial maupun secara simultan.

- b. Terdapat pengaruh antara Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara, baik secara parsial maupun secara simultan.
- c. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara.
- d. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Jatinegara.

6.1. Saran-saran

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

- a. Merujuk pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa faktor motivasi ekstrinsik merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi komitmen pegawai, maka diharapkan kepada instansi terkait yang berkepentingan dengan hasil penelitian ini agar dalam upayanya untuk meningkatkan komitmen pegawai dapat lebih menitikberatkan kepada faktor motivasi ekstrinsik, agar upaya peningkatan komitmen pegawai yang diharapkan dapat mudah tercapai. Selain itu, pihak manajemen dapat melakukannya dengan selalu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi ekstrinsik, seperti faktor kompensasi/gaji, faktor lingkungan kerja, faktor hubungan kerja dengan atasan atau rekan kerja lainnya serta faktor-faktor lain agar tidak mengganggu tingkat motivasi ekstrinsik sehingga tidak mengganggu juga terhadap tingkat kinerja pegawai.
- b. Merujuk pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa faktor komitmen pegawai menjadi faktor pendorong dan pemacu yang paling besar, karena merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Oleh karena itu instansi terkait harus dapat menjaga konsistensi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi, bahkan kalau perlu bisa ditingkatkan lebih tinggi lagi agar dapat pula meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hal ini misalnya dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan-kegiatan atau program yang dapat meningkatkan komitmen pegawai agar mereka merasa jadi bagian dari organisasi, dapat meningkatkan rasa gairah terhadap pekerjaan serta adanya rasa memiliki pada organisasi.
- c. Merujuk pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai yang ternyata hasilnya lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui faktor komitmen pegawai, maka disarankan agar dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan secara langsung tanpa melalui perantara faktor komitmen pegawai.

- d. Dalam penelitian ini, faktor kinerja pegawai hanya dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu faktor motivasi intrinsik, faktor motivasi ekstrinsik dan faktor komitmen pegawai. Padahal masih banyak faktor pendorong lainnya yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai yang belum diteliti seperti faktor kompensasi, faktor disiplin kerja, faktor kepuasan kerja dan faktor-faktor lainnya, sehingga penulis menyarankan untuk dilakukan penelitian lanjutan demi kesempurnaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya Kamajaya Putra, 2013, Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja pegawai Departemen Sumber Daya Manusia di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
- Algifari, 2003- *Statistik Induktif untuk Ekonomi dan Bisnis, edisi 2*, AMP YKPN, Yogyakarta.
- Allen, N.J. and Meyer J.P., (2009). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*: Vol.63, No.1, pp. 1-18.
- Arikunto, Suliarsmi, 2010. *Manajemen Penelitian*, Jakarta - Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan, 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Danim, Sudarwan, 2004. *Penerapan Sustainability Reporting Di Indonesia*. Yogyakarta : Program Profesi Lanjutan.
- Diana Suliantu K. L. Tobing (2009) dengan judul : "Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara.
- Drs. Moh. Uzer Usman, 2003, *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosada Karya.
- Dwi Priyatno, 2009. *Mandiri Belajar SPSS Untuk Analisis Data Statistik dan Uji Statistik*. MediaKom, Yogyakarta.
- Dwi Priyatno, 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. MediaKom : Yogyakarta.
- Dwi Priyatno, 2009. *5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17*. Yogyakarta : Andi
- Faustino, Cardoso Gomes, 2001 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi Offset, Yogyakarta
- Gandari, Gandara, 2014. Skripsi : "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Karang Tumartitis", Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (STISIP) Benteng Baranang Karang Tumartitis.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hamalik, Oemar, 2003, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Bandung: Bumi Aksara
- Harun Al Rasyid, 2004, *Statistika Terapan*. Bandung : Program Pascasarjana, Universitas Padjajaran
- Hasibuan, H. Malayu S.P., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketujuh, Bumi Aksara Jakarta
- Hasibuan, H. Malayu S.P., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kesembilan, Bumi Aksara : Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Husein Umar, 2004, "Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis". Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Kerlinger, Fred N., 1990. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Kedua. Bandung : PT. Refika Aditama
- Mangkunegara, ..Anwar Prabu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung PT. Remaja Rosdakarya

- Mangkunegara, Agwar Priha. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mas'ud, Fead. 2004. *Survey Diagnostik Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penyelit. Universitas Diponegoro. Semarang
- Purwanto, Ngilim. 2010. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Sardiman A.M. 1990. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar: Pedoman bagi guru dan calon guru*. Cetak ke-3. Jakarta: Rajawali
- Sardiman A.M. 2011. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi Ketelapan, CV. Alfabeta, Bandung
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Bandung : Alfabeta
- Sunardi Suryabata. Psikologi Pendidikan (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2002) (Cetakan 1)
- Umar, H., 2003. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia, Jakarta
- Vealzal Rivai. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (dari teori ke Praktek)*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada
- Vealzal Rivai. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari teori ke Praktek*. Edisi Keempat, Murai Kencana. Jakarta

Pengaruh Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Lusi Anggraini, Apriana Dian, Ajoë Kartika Mastaka, Gaguk Sudjoko

Abstract

Recognizing the importance of the meaning and role of employees in an organization, including Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB), employees need to be managed properly in order to carry out their roles well. In the context of empowering human resources, in order to produce professional employees with high performance, it is necessary to have a work culture, work discipline and job satisfaction that systematically guides employees to improve their performance.

The purpose of this study is to determine the relationship or correlation between work culture, work discipline and job satisfaction with employee performance, to determine the contribution or contribution of work culture, work discipline and job satisfaction to employee performance, to determine the direct influence between work culture and discipline. work on job satisfaction, to determine the direct effect of work culture and work discipline on performance, to determine the direct effect of job satisfaction on employee performance, to determine the indirect effect of work culture and work discipline through job satisfaction on employee performance at Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).

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 130 employees. With the Slovin formula, the number of samples was 98 respondents. While the sampling technique used proportionate stratified random sampling.

The results of the study, there is a significant relationship or strong correlation between work culture, work discipline and job satisfaction with employee performance, the magnitude of the contribution of work culture, work discipline and job satisfaction simultaneously on employee performance is 75.2%, there is a significant direct influence of work culture and work discipline on job satisfaction and employee performance, there is a significant direct effect of job satisfaction on employee performance, there is a significant indirect effect of work culture and work discipline through job satisfaction on employee performance at Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).

Suggestions, in terms of work culture, leaders to be more pro-active in building harmonious communication for example by holding family gathering activities, in terms of work discipline, it is necessary to be more strict in giving sanctions to employees who violate discipline and giving rewards to those who have high work discipline In terms of job satisfaction, maintaining the work atmosphere, the main duties of each employee must be maintained properly, with good manners and work ethics. Can conduct further research with different research variables or with the same variables but with different analyzes for example with the SEM Model so that it further enriches the research results.

Keywords: Work Culture, Work Discipline, Job Satisfaction and Performance Employee

I. PENDAHULUAN

Berdasarkan data yang diperoleh, menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) saat ini belum maksimal. Hal ini dapat dilihat bahwa pada akhir tahun 2018 masih ada tunggakan pajak dari 727 perusahaan yang terdaftar di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) senilai Rp 4,94 triliun. Namun, dari total 727 perusahaan,

baru 210 perusahaan yang ikut unguersi pajak. 727 perusahaan tersebut menyumbang Rp 28,3 triliun terhadap total penerimaan pajak. Sebanyak Rp 26 triliun di antaranya berasal dari emiten. Sebanyak 418 perusahaan merupakan emiten. Jumlahnya 32 persen dari total emiten dan 18,7 persen dari total wajib pajak terdaftar. Perusahaan lain merupakan manajer investasi, yaitu sebanyak 168 perusahaan dan 141 perantara pedagang efek.

Pajak merupakan salah satu sumber pendapatan dan belanja negara (APBN) yang utama bagi bangsa Indonesia. Pemerintah Indonesia memerlukan biaya yang tidak sedikit dalam rangka menyelenggarakan dan menjalankan pembangunan nasional. Pajak digunakan untuk menopang perekonomian Indonesia karena hampir 80% APBN Pemerintah Indonesia berasal dari sektor pajak. Pajak sangat penting bagi pelaksanaan dan peningkatan pembangunan nasional untuk mencapai kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat.

Menyadari pentingnya arti dan peran pegawai dalam suatu organisasi termasuk di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB), 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 kerja yang secara sistematis menuntun para pegawai untuk meningkatkan komitmen kerjanya.

Permasalahan budaya kerja di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) muncul dikarenakan beratnya tuntutan reformasi birokrasi yang dirasakan akibat belum sepenuhnya timbul kesadaran diri para pegawai Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) untuk merubah pola pikir dan budaya kerjanya. Kesadaran untuk berubah inilah yang merupakan kunci dari perubahan itu sendiri. Dengan kesadaran inilah seseorang akan menata ulang prioritasnya dan melakukan penyesuaian-penyesuaian untuk mengikuti perubahan-rumpe pegawaiannya sehingga sedikit banyak pola pikir dan budaya kerja ikut berubah.

Setiap karyawan mempunyai motif tersendiri dalam bekerja dan hampir tidak ada karyawan memiliki motif yang sama. Sebagian karyawan bekerja hanya untuk mendapatkan uang, ada yang bekerja karena alasan gengsi dan ada yang bekerja hanya karena tertarik pada jenis pekerjaan tertentu, bahkan mungkin ada beberapa karyawan yang tidak tau apa yang menjadi motif mereka dalam bekerja. Motif utama karyawan pada saat ini mungkin akan berubah untuk hari esok. Perubahan motif dalam bekerja ini dapat terjadi kapan saja, setelah satu motif terpenuhi dengan baik sehingga motif yang lain akan menggantikannya. Hal ini menimbulkan perbedaan reaksi terhadap seluruh beban kerja bagi setiap karyawan. Oleh karena itu tidak ada teknik dan strategi yang menjamin bahwa setiap karyawan akan memiliki moral dan disiplin kerja tinggi.

Dalam PP No. 53 Tahun 2010 tentang disiplin karyawan negeri, apif disebutkan bahwa disiplin

karyawan negeri sipil adalah kesanggupan karyawan negeri sipil untuk mematu kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak dimatu atau dilanggar dijatahi hukuman disiplin. Disiplin kerja merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematu dan mematuhi segala norma-norma, peraturan yang berlaku disekitarnya secara bertanggung jawab. Banyak hal yang dapat mempengaruhi sikap karyawan terutama sikap disiplin karyawan dalam suatu institusi, untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab yang diberikan atasan kepada masing-masing karyawan.

Reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan tata pemerintahan yang baik oleh Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) saat ini masih terus dilakukan dalam setiap kinerjanya menjalankan peran strategis dalam perekonomian nasional. Untuk menjalankan peran itu semua tentunya memerlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang baik yang didukung juga oleh budaya kerja dan disiplin kerja yang diterapkan sehingga tercapai tujuan institusi yang diinginkan yang pada gilirannya, akan menimbulkan kepuasan kerja dari seluruh pegawai yang ada.

Sedangkan berkenaan kepuasan kerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) masalah-masalah yang timbul antara lain dikarenakan :

- a. Imbalan yang disesuaikan dengan kinerja masing-masing pegawai.
- b. Perlakuan yang sama antara pegawai, baik dalam *reward* dan *punishment*.
- c. Sistem karir/pembinaan yang masih perlu ditingkatkan kembali.
- d. Adanya penghargaan atas keahlian serta promosi jabatan antara pegawai.

Adanya rasa aman dan suasana kerja termasuk hubungan atau komunikasi antara bawahan dan atasan, rekan sekerja akan mampu mendorong pegawai untuk lebih berdedikasi tinggi dalam menyelesaikan tugas. Kondisi kerja yang aman serta didukung oleh rekan kerja (*team work/interpersonalitly*) yang baik dalam berbagai aktifitas kepegawaian, diharapkan walaupun para pegawai mendapatkan "*load*" pegawaiannya yang relative cukup banyak yang dengan *tight schedules*, para pegawai dapat tetap bekerja secara maksimal dan senang terhadap tugas-tugas yang diberikannya.

II. RUMUSAN MASALAH

Agar tidak terjadi persepsi yang salah terhadap permasalahan yang akan dibahas dalam tesis ini, maka penulis merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat hubungan korelasional antara budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB)?
- b. Seberapa besar sumbangan atau kontribusi budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) ?

- c. Apakah terdapat pengaruh langsung antara budaya kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) ?
- d. Apakah terdapat pengaruh langsung antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) ?
- e. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) ?
- f. Apakah terdapat pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) ?
- g. Apakah terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) ?
- h. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung budaya kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) ?
- i. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung disiplin kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) ?

III. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui signifikansi hubungan atau korelasi antara budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB)
- b. Untuk mengetahui besarnya sumbangan atau kontribusi budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- c. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara budaya kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- d. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- e. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- f. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- g. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).

- h. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung budaya kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- i. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung disiplin kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Pendekatan deskriptif digunakan untuk mengetahui bagaimana tanggapan pegawai mengenai budaya kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB). Sedangkan pendekatan verifikatif digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB). Adapun pengertian menurut Sugiyono (2015) pengertian metode kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

4.2. Populasi dan Sampel

4.2.1 Populasi

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian survei yaitu dengan mengambil *sample* dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Dalam suatu penelitian, tidaklah selalu perlu untuk meneliti suatu individu dalam populasi, karena di samping memakan biaya yang sangat besar juga membutuhkan waktu yang lama. Dengan meneliti sebagian dari populasi, diharapkan hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan populasi yang bersangkutan. Pengertian Populasi menurut Sugiyono (2015) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan menurut Masri Singarimbun dan Sofiani Effendi dalam bukunya Metode Penelitian Survei (2015) populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga.

Dari definisi di atas penulis jelaskan bahwa populasi merupakan keseluruhan obyek penelitian yang dapat digunakan sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu. Dalam penelitian ini

penulis mengambil daerah populasi yaitu seluruh karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB). Adapun populasi dari karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Populasi Penelitian Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Pembina Utama Muda / IVc	1
2.	Pembina Tk. 1 / IVb	1
3.	Pembina / IVa	14
4.	Penata Tk. 1 / III d	23
5.	Penata / III c	35
6.	Penata Muda Tk. 1 / III b	14
7.	Penata Muda / III a	17
8.	Pengatur Tk. 1 / II d	5
9.	Pengatur / II c	10
10.	Pengatur Muda Tk. 1 / II b	4
11.	Pengatur Muda / II a	6
	Total	130

Sumber: Manajemen KPP Perusahaan Masuk Bursa, 2021

4.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2015) sampel adalah sebagian obyek populasi yang memiliki karakteristik sama dengan karakteristik populasinya, yang ingin diketahui besarnya karakteristiknya. Sampel adalah objek sesungguhnya dari penelitian yang dilakukan. Sampel dipandang sebagai wakil dari populasi. Sehingga setiap satuan elementer mempunyai kesempatan dan peluang yang sama untuk dipilih dan besarnya peluang tersebut tidak boleh sama dengan nol. Dalam upaya menentukan ukuran atau jumlah sampel yang akan diambil dari populasi yang berjumlah 130 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 114 responden, dengan menggunakan rumus tersebut diperoleh ukuran atau jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{98,11}{1 + 130(0,05)^2} = 98,11 \approx 98 \text{ orang}$$

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 Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah Populasi	Ukuran Sampel/ Respon Masing-masing Jabatan
1.	Pembina Utama Muda / IVc	1	$1/130 \times 98 \text{ orang} = 0,75 = 1 \text{ orang}$
2.	Pembina Tk. I / IVb	1	$1/130 \times 98 \text{ orang} = 0,75 = 1 \text{ orang}$
3.	Pembina / IVa	14	$14/130 \times 98 \text{ orang} = 10,55 = 11 \text{ orang}$
4.	Penata Tk. I / IIIc	23	$23/130 \times 98 \text{ orang} = 17,33 = 17 \text{ orang}$
5.	Penata / IIIb	35	$35/130 \times 98 \text{ orang} = 26,38 = 26 \text{ orang}$
6.	Penata Muda Tk. I / IIIb	14	$14/130 \times 98 \text{ orang} = 10,55 = 11 \text{ orang}$
7.	Penata Muda / IIIa	17	$17/130 \times 98 \text{ orang} = 12,81 = 13 \text{ orang}$
8.	Pengatur Tk. I / IIc	5	$5/130 \times 98 \text{ orang} = 3,77 = 4 \text{ orang}$
9.	Pengatur / IIb	10	$10/130 \times 98 \text{ orang} = 7,53 = 7 \text{ orang}$
10.	Pengatur Muda Tk. I / IIb	4	$4/130 \times 98 \text{ orang} = 3,01 = 3 \text{ orang}$
11.	Pengatur Muda / IIa	6	$6/130 \times 98 \text{ orang} = 4,52 = 4 \text{ orang}$
	TOTAL	130	98 orang

Sumber: Data Diolah Tahun 2021

4.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

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 kepemimpinan dan motivasi. Variabel intervening yaitu disiplin kerja dan variabel endogen/dependen yaitu kinerja karyawan.

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. Budaya Kerja (X₁)

Budaya kerja sebagai variabel (X₁) menggunakan konsep dari Robbins (2013) 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 dimensi atau indikator dari budaya kerja itu adalah sebagai berikut:

1) Budaya Inovatif

Budaya inovatif, adalah sejauhmana para pegawai didorong untuk inovatif, kreatif dan mampu memberikan saran untuk perbaikan.

2) Budaya Kompetitif

Budaya kompetitif, adalah sejauhmana para pegawai didorong untuk mempunyai daya saing yang tinggi, kejelasan sasaran bagi kemajuan dan melakukan persaingan secara kompetitif.

3) Budaya Birokrasi

Budaya birokrasi, adalah sejauhmana instansi/ organisasi menerapkan aturan yang jelas bagi pelaksanaan tugas pegawai serta adanya hukuman bagi pegawai yang melanggar aturan kerja.

4) Budaya Komunitas

Budaya komunitas, adalah sejauhmana instansi/ organisasi mampu menjaga keterkaitan komunikasi yang baik dengan karyawan, adanya penghargaan untuk kinerja yang bagus dan

koyakinan atau kepercayaan yang tinggi para karyawan kepada manajemen perusahaan/organisasi.

b. Disiplin Kerja (X2)

Variabel disiplin kerja dalam penelitian ini menggunakan konsep disiplin kerja menurut Marhori (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 menaati *standard* dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran, atau bersifat mencegah tanpa ada yang memaksakan yang pada akhirnya akan menciptakan disiplin diri.
- 2) Disiplin *korrektif* 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.

4.3.2 Variabel Intervening (Y)

Menurut Sugiyono, (2015) variabel intervening adalah variabel yang secara teortus mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat dimali dan 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". Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y).

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini mengambil konsep dari Mochamad As'ad (2014) adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Indikator dari kepuasan kerja adalah :

a. Sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya sendiri

Yaitu sikap dari pegawai untuk menyukai pekerjaan saat ini dan setiap tugas yang diberikan dapat dilakukan dengan baik dan menimbulkan rasa puas.

b. Situasi kerja

Yaitu situasi di tempat kerja dimana atasan tidak segan memberikan pengarahan yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan dan merasa sangat nyaman dengan ruang kerja yang ada.

c. Kerjasama

Yaitu keadaan dimana rekan-rekan kerja yang memiliki kompetensi dan saling mendukung serta bersedia saling membantu jika mengalami kesulitan dalam pekerjaan

4.3.3 Variabel Endogen/Dependen (Z)

Menurut Sugiyono (2015) variabel dependen adalah "variabel yang sering disebut sebagai variabel *output*, kriteria, konsekuen. 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 pegawai (Z). Kinerja pegawai sebagai variabel (Z) mengambil konsep dari Konsep kinerja yang digunakan menggunakan konsep dari Rivai dan Basri (2015), bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Indikator kinerja pegawai bisa dilihat dari:

- a. Kerajinan (kehadiran dalam pekerjaan) adalah kehadiran seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya (usaha pegawai mematuhi jadwal kerja dan kehadiran pada hari kerja).
- b. Kuantitas dan kecepatan menyelesaikan pekerjaan adalah jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
- c. Ketelitian atau keakuratan adalah kecermatan, kerapilhan, kebenaran dan kecakapan dalam bekerja sehingga hasil kerja akhir secara meyakinkan sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Loyalitas adalah kesediaan pegawai untuk lebih mengutamakan penyelesaian tugas yang diberikan untuk kepentingan perusahaan, yang disertai dengan penggunaan waktu yang baik yang dijadwalkan maupun tidak, baik di perusahaan maupun di luar perusahaan untuk kemajuan perusahaan.
- e. Inisiatif adalah mampu dan mau meningkatkan serta memutarakan hasil kerja untuk kepentingan perusahaan, baik diminta ataupun tidak diminta oleh perusahaan.
- f. Kerjasama adalah kemampuan menjalin hubungan kerja baik pada unit kerjanya atau dengan unit kerja lainnya atau dengan pihak lain di luar perusahaan dalam melaksanakan tugas, bersedia menaburkan pendapat dan mau menerima pendapat orang lain serta bersedia menerima keputusan yang bertentangan dengan pendapatnya.

Adapun alat ukur dari variabel Budaya Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Kepuasan Kerja (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 3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator	Nu. Item Instrumen
Budaya kerja (X1)	a. Budaya inovatif b. Budaya kompetitif c. Budaya Birokrasi d. Budaya Komunikasi	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8
Disiplin (X2)	a. Disiplin <i>Preventif</i> b. Disiplin <i>Korektif</i> c. Disiplin <i>Progresif</i>	1, 2 3, 4 5, 6
Kepuasan Kerja (Y)	a. Sikap dan pegawai terhadap pekerjaannya sendiri b. Situasi kerja c. Kerjasama	1, 2 3, 4 5, 6
Kinerja Karyawan (Z)	a. Kerajinan b. Kuantitas dan kecepatan menyelesaikan pekerjaan c. Ketelitian atau keakuratan d. Loyalitas e. Inisiatif f. Kerjasama	1 2 3 4 5 6

Sumber: Data Hasil Olahan, Tahun 2021

4.4. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2015) yang dimaksud teknik analisis data adalah: "Kegiatan setelah data dari seluruh 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 karyawan tetap pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahan Masuk Bursa (KPP PMB). 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:

- a. Membuat pertanyaan atau kuesioner dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang akan diberikan kepada responden, yaitu karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahan Masuk Bursa (KPP PMB).
- 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 diolah 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 20.0

a. 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 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 (X1)) terhadap sebuah variabel *endogen* (variabel akibat (Y)), misal :
 $X1 \longrightarrow Y$
- 2) Anak panah dua arah yang menyatakan hubungan korelasional antara variabel *eksogen*, misalnya. $X1 \longleftrightarrow X2$.

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 analisa 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.

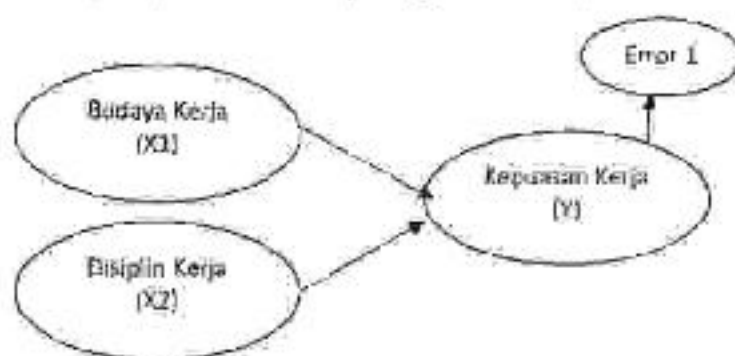
Perhitungan menggunakan analisis jalur dengan model dekomposisi, pengaruh kausal antarvariabel dapat dibedakan menjadi 3, yaitu sebagai berikut:

- a) *Direct causal effects* (Pengaruh Kausal Langsung = PKL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen lain.
- b) *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 di analisis.
- c) *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



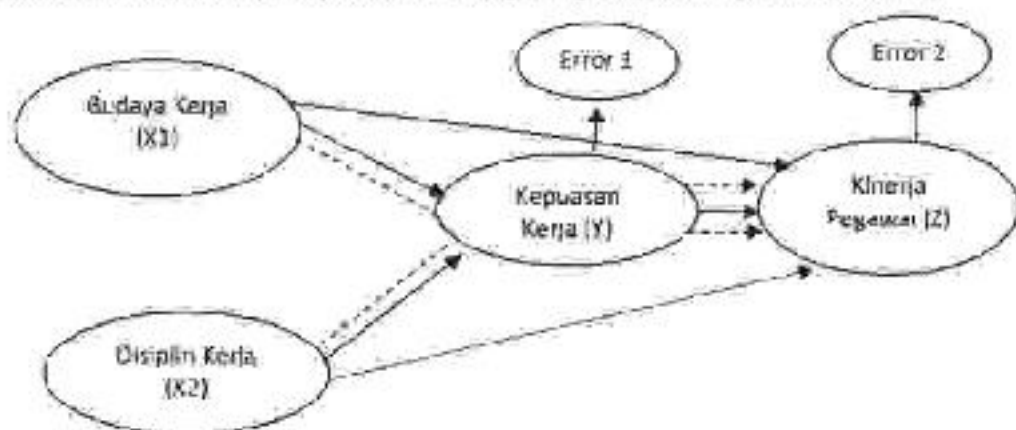
Gambar 1. Analisis Jalur Sub Struktur-1

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

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

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

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

Menguji keberniaknaan (*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 Kasyid (2015), dapat dilakukan dengan langkah kerja berikut

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

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

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

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

2) Gunakan statistik uji yang tepat, yaitu:

a) Untuk menguji setiap koefisien jalur:

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

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:

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

di mana:

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

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,

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

Kriteria pengujian:

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

di Ambil kesimpulan, apakah perlu *warning* atau tidak. Apabila terjadi *warning*, 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) Adanya linearitas (*Linearity*). Hubungan antar *variabel* bersifat linear.
- 2) Adanya aditivitas (*Additivity*). Tidak ada efek-efek interaksi.
- 3) Semua *variabel* residual (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu *variabel-variabel* dalam model.
- 4) Isilah gangguan (*disturbance term*) 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.
- 5) Sebaiknya jangan terdapat multikolinieritas yang rendah. Multikolinieritas maksimumnya 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 (β) yang digunakan untuk menghilangkan varians biasa dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.
- 6) Adanya *recursivity*. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutaran 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) 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 *hserial* untuk satu *variabel* berskala interval dan lainnya nominal.
- 9) 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

b. Analisis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara variabel X1 (Budaya Kerja), variabel X2 (Disiplin Kerja), dan variabel Y (Kepuasan Kerja) 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 keceratan 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	Interprestasi
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 : Sugiyono, 2015

c. 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 determinansi (*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.

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Kuesioner

a. Variabel Budaya Kerja (X1)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Budaya kerja (X1) di Kantor Pelayanan Pajak Perusahan Masuk Bursa (KPP PMB) adalah 2,91 hal ini menunjukkan bahwa responden atau pegawai sudah setuju dengan Budaya kerja (X1) yang berjalan selama ini, karena nilai sudah masuk kategori baik. Dengan demikian pihak institusi diharapkan untuk dapat mempertahankan budaya kerja selama ini dan diusahakan untuk ditingkatkan menjadi lebih kuat.

b. Variabel Disiplin Kerja (X2)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi disiplin di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) adalah 3,05 yang menunjukkan bahwa responden sudah setuju dengan disiplin yang diterapkan selama ini di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB), karena dirasakan sudah baik. Dengan demikian diharapkan Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) tetap mempertahankan penerapan disiplin kerja selama ini dan mempertahankan dalam hal pemberian sanksi bagi pegawai yang melanggar disiplin dan sebaliknya memberikan penghargaan kepada para pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi.

c. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi kepuasan kerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) adalah 3,00 hal ini menunjukkan bahwa responden sudah setuju bahwa dengan kepuasan kerja yang berlangsung dan dirasakan selama ini.

d. Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) adalah 2,93 hal ini menunjukkan bahwa responden sudah setuju bahwa dengan budaya kerja (X1) saat ini dan disiplin serta kepuasan kerja yang berlangsung selama ini dapat membentuk kinerja mereka sebagai pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) secara baik.

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 kesimpulan yang diambil dapat mendekati kenyataan yang sebenarnya.

5.3. Hubungan korelasional antara budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).

Untuk mengetahui hubungan atau korelasi antara variabel budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) dapat dilihat dari hasil pengolahan data sebagai berikut :

Tabel 5. Correlations Antara Variabel Budaya Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Kepuasan Kerja (Y) Serta Kinerja pegawai (Z)

		<i>Correlations</i>			
		Budaya Kerja	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Budaya Kerja	<i>Pearson Correlation</i>	1	,544**	,603**	,690**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000	,000	,000
	<i>N</i>	98	98	98	98
Disiplin Kerja	<i>Pearson Correlation</i>	,544**	1	,678**	,785**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000		,000	,000
	<i>N</i>	98	98	98	98
Kepuasan Kerja	<i>Pearson Correlation</i>	,603**	,678**	1	,766**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000		,000
	<i>N</i>	98	98	98	98
Kinerja Pegawai	<i>Pearson Correlation</i>	,690**	,785**	,766**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	,000	
	<i>N</i>	98	98	98	98

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

Sumber: Data Hasil Olahan Tahun 2021

Berdasarkan tabel hasil pengolahan di atas, dapat dikemukakan bahwa hubungan atau korelasi antara Budaya Kerja (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y) berada pada hubungan yang kuat dan signifikan yaitu dengan ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,603 dengan nilai Sig:0,000. Begitu juga hubungan antara Budaya Kerja (X1) dengan Kinerja Pegawai (Z) berada pada hubungan atau korelasi yang kuat dan signifikan yaitu dengan ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,690 dengan nilai sig:0,000. Berikutnya, hubungan atau korelasi antara Disiplin Kerja (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y) juga berada pada hubungan yang kuat dan signifikan yaitu ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,678 dengan nilai sig:0,000. Selanjutnya, hubungan atau korelasi antara Disiplin Kerja (X2) dengan Kinerja Pegawai (Z) juga berada pada hubungan yang kuat dan signifikan yaitu ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,785 dengan nilai sig:0,000. Terakhir, hubungan atau korelasi antara Kepuasan Kerja (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) ternyata juga berada pada hubungan yang kuat dan signifikan, hal ini ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,766 dengan nilai sig: 0,000.

5.4. Besarnya sumbangan atau kontribusi budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB)

Untuk mengetahui besarnya sumbangan atau kontribusi dari Budaya Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 6. Sumbangan atau Kontribusi Variabel Budaya Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.872 ^a	.760	.752	1,470	1,947

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Kerja, Disiplin Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2021

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa sumbangan atau kontribusi budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi naik turunnya kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.752. Hal dapat diartikan bahwa sumbangan atau kontribusi budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi naik turunnya kinerja pegawai adalah sebesar 75.2% sedangkan sisanya 24.8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model.

5.5. Hasil Analisis Jalur

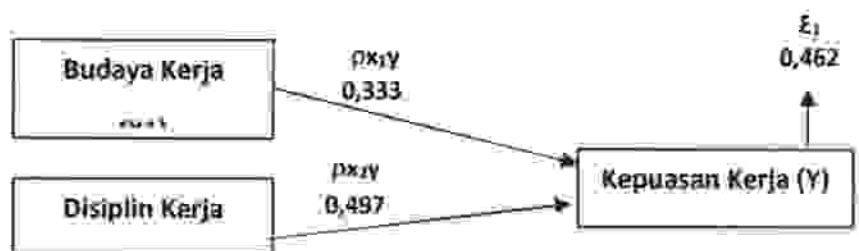
5.5.1 Sub Struktur Model-1

$$\hat{Y} = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_1$$

$$\hat{Y} = 0,333 X_1 + 0,497 X_2 + 0,462 \dots\dots\dots (1)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa

- a. Variabel Budaya Kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- b. Disiplin Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).



Gambar 3. Diagram Jalur Sub Struktur-1

Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2021

Berdasarkan hasil analisis jalur sub-struktur 1 dapat juga dikemukakan dalam bentuk tabel sebagai berikut

Tabel 7. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur-1

Jalur	Standardized	Sig		α	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Y	0,333	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,497	0,000	<	0,05	H2 Diterima
e ₁	0,462				

Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2021

5.5.2 Sub Struktur Model-2

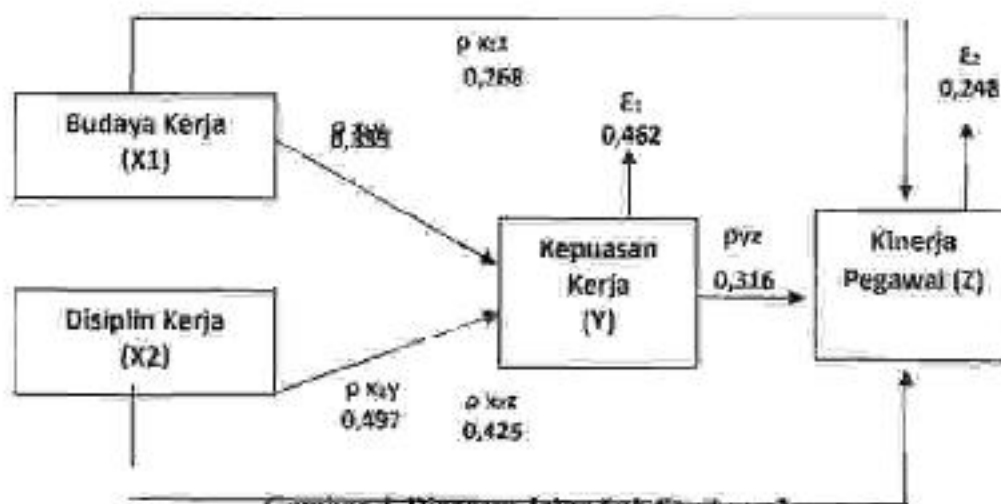
$$Z = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y + e_2$$

$$Z = 0,268 X_1 + 0,425 X_2 + 0,316 Y + 0,248 \dots\dots\dots (2)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- Budaya Kerja (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- Disiplin Kerja (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisa di atas, maka dapat digambarkan struktur model jalur sebagai berikut :



Gambar 4. Diagram Jalur Sub Struktur-2

Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2021

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

Standardized		Sig		α	Hasil Uji Hipotesis
Jalur	Beta				
X1 → Y	0,333	0,000	=	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,497	0,000	<	0,05	H2 Diterima
X1 → Z	0,268	0,000	<	0,05	H3 Diterima
X2 → Z	0,425	0,000	<	0,05	H4 Diterima
Y → Z	0,316	0,000	<	0,05	H5 Diterima
ϵ_1	0,462				
ϵ_2	0,248				

Sumber : Data

Hasil Olahan Tahun 2021

5.5.3 Pengaruh Budaya kerja (X1) dan Disiplin (X2) Secara Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Uji analisis jalur digunakan untuk membuktikan apakah variabel Kepuasan Kerja (Y) menjadi variabel yang dapat memediasi antara Budaya kerja (X1) dan Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja pegawai (Z). Berdasarkan dari gambar analisis jalur maka dapat dikaji sebagai berikut :

a. Analisis Jalur Budaya Kerja (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z).

Pengaruh langsung Budaya Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,268. Pengaruh langsung Budaya Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,333. Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,316, dengan demikian pengaruh tidak langsung Budaya Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar $0,333 \times 0,316 = 0,1052$.

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

Pengaruh langsung Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,425. Pengaruh langsung Disiplin Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,497 sedangkan pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,316 dengan demikian pengaruh tidak langsung Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar $(0,497 \times 0,316) = 0,1570$.

Tabel 9. Rangkuman dari Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, Pengaruh Total, Budaya Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Sisa ε	Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja (Y)		
X1 Terhadap Z	0,268	0,1052	-	0,3732
X2 Terhadap Z	0,425	0,1570	-	0,5820
Y Terhadap Z	0,316	-	-	0,316
X1, X2, Y Terhadap Z	0,752	-	0,248	1,000

Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2021

Dari hasil perhitungan analisis jalur struktur tersebut, maka memberikan informasi secara objektif sebagai berikut.

- Kontribusi Budaya Kerja (X1) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja pegawai (Z) sebesar $0,268^2 = 0,0718$ atau 7,18%.
- Kontribusi Disiplin Kerja (X2) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar $0,425^2$ atau 0,1806 atau 18,6%.
- Kontribusi Kepuasan Kerja (Y) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai sebesar $0,316^2$ atau 0,0998 atau 9,98%.
- Kontribusi Budaya Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) secara simultan yang langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar *Adjusted R Square* = 0,752 atau 75,2% sisanya sebesar 0,248 atau 24,8% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar model, seperti remunerasi, lingkungan kerja dan lain-lain.
- Pengaruh langsung variabel Budaya Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,268. Pengaruh Budaya Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,333 dan pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja pegawai (Z) sebesar 0,316, dengan demikian pengaruh tidak langsung Budaya Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar $0,333 \times 0,316 = 0,1052$ atau 10,52%.
- Pengaruh langsung Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,425. Pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,497 sedangkan pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,316 dengan demikian pengaruh tidak langsung Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar $0,497 \times 0,316 = 0,1570$ atau 15,70%.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Dari hasil analisa yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi hubungan atau korelasi yang kuat antara budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- b. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa besarnya sumbangan atau kontribusi budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) adalah sebesar 75,2% sedangkan sisanya 24,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model.
- c. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh langsung antara budaya kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- d. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh langsung antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- e. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi spengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- f. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- g. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- h. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh tidak langsung budaya kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- i. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh tidak langsung disiplin kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).

6.2. Saran

Saran-saran yang dapat penulis sampaikan sebagai langkah korektif adalah sebagai berikut :

- a. **Bagi Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB):**

- 1) Dalam hal budaya kerja, disarankan kepada pemimpin untuk lebih pro aktif membangun komunikasi yang harmonis antar sesama pemimpin itu sendiri dan juga kepada bawahannya. Suasana komunikasi yang harmonis dapat diciptakan misalnya dengan mengadakan kegiatan *family gathering* sehingga akan lebih mendorong tingkat disiplin kerja para pegawainya dan berdampak terhadap peningkatan kinerja.
- 2) Dalam hal disiplin kerja, perlu dilakukan perbaikan dalam hal memberikan sanksi kepada para pegawai yang melanggar disiplin dan memberikan penghargaan kepada para pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi. Karena dari hasil survey masih menunjukkan titik lemah terkait hal ini. Dengan upaya perbaikan terhadap hal ini tentunya dapat merubah persepsi penilaian disiplin yang semula baik menjadi kategori sangat baik sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai lebih maksimal.
- 3) Dalam hal kepuasan kerja, agar kepuasan kerja selama ini tetap dipertahankan. Namun, juga melakukan perbaikan terutama dalam hal menjaga suasana kerja, tupoksi masing-masing pegawai harus dijaga dengan baik, sopan santun dan etika dalam bekerja sehingga para pegawai akan lebih menyukai pekerjaannya. Dengan adanya perbaikan dari kepuasan kerja khususnya agar pegawai untuk menyukai pekerjaannya, maka persepsi kepuasan kerja yang semula kategori baik dapat berubah menjadi kategori sangat baik dan tentunya akan berdampak besar terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).

b. Bagi Penelitian Selanjutnya

Bahwa ruang lingkup penelitian ini adalah di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB). Saran bagi penelitian selanjutnya, dapat melakukan penelitian lebih lanjut yang lebih luas misalnya di Direktorat Jenderal Pajak keseluruhan, 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 Mangkunegara, 2015, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya Offset, Cetakan Pertama : Bandung
- Abdirrahman Fathoni, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, RIBandung
- Alex S. Nitisebito, 2014, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Amriany dkk, 2014, *Iklim Organisasi yang Kondusif Meningkatkan Kedisiplinan Kerja*, Jakarta: Bumi Aksara
- Anoraga, Pandji, 2010, *Psikologi Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta
- Aprilyun Clarissa Sumatupang, Putu 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

- Arif Rahman Masykur, 2011, Pentingnya Disiplin Belajar, Jakarta : Rineka Cipta.
- As'ad, Mohamad, 2014, Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Liberty, Yogyakarta
- Baharul Ali Soontoro, Naimatallah Shah, 2019, *Determining The Impact Of Entrepreneurial Orientation And Organizational Culture On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Employee's Performance*, South Asian Journal of Business Studies Volume: 6 Issue: 1, to Volume: 10 Issue: 1
- Dedei Andris Hidayat, 2017, *The Effect Of Work Discipline And Corporate Culture On Employee Performance: Study At Bank BJB Branch Ciampi*, Journal Management Review, Vol 1, No 2 (2017)
- Dwi Priyatno, 20014, 5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17, Yogyakarta : Andi
- Eli Sugiono, Suryono Efendi, Yulianah, 2020, Leadership Style, Work Discipline, and Compensation to Employee Performance through Job Satisfaction, *ENDLESS International Journal of Future Studies*, Vol. 3 No. 2 (2020)
- Edwiti B. Hippo 2013, *Personel Management* (Manajemen Personalia), Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S. Erlangga, Jakarta
- Faustino Cardoso Gomes, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Gibson, 2011, Penilaian Kinerja, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Hadari Nawawi, 2014, Metode Penelitian Bidang Sosial, Gajah Mada Press, Yogyakarta
- Hendra, 2011, Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Suka Tama Laboratories Semarang, Tesis, Universitas Negeri Semarang
- Hasibuan, H. Malayu S.P., 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Bumi Aksara : Jakarta
- Herry Tjuhjono, 2016, *Culture Based Leadership*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Husein Umar, 2014, Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis, Jakarta: Rajawali.
- Irfani Fadhini, 2015, Manajemen Kinerja, CV. Alfabeta, Bandung
- Ishak Asep dan Henry Tjujung, 2017, Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Trisakti : Jakarta.
- Marinho Tua Efendi Hartandja, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Mediana Suryandmi, 2021, Pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervensi pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Timur, *Soetomo Business Review*, Vol 2, No 3 (2021)
- Moli Pahundji Tika, 2015, Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Bumi Aksara, Jakarta
- Miner, John B.; & Mary Green Miner, 2013, *Personnel and Industrial Relation (A Managerial Approach) 2th Edition*, New York: The Macmillan Company.
- Nurul Noverina, Arik Sushyani, Abadi Sanosra, 2020, Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai, *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, Vol 10, No 2 (2020)
- Panji Anoraga, 2014, Manajemen Bisnis, Semarang: PT, Rineka Cipta
- Panggabean, S., Mutiara, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bogor: Cihalia Indonesia
- Prijodarminto, Soegeng, 2014, Disiplin : Kunci Menuju Sukses, Jakarta: Pradnya Paramita
- Riduwan, 2014, Metode & Teknik Menyusun Tesis, Cetakam I, Alfabeta, Bandung
- Rivai, Veithzal, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Jakarta: Muri Kencana
- Rivai, Veithzal, dan Ahmad Fauzi Moli, Basti, 2015, *Performance Appraisal*, Edisi I, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, Stephen S., 2013, Perilaku Organisasi Jilid I, Jakarta: PT. Indeks Gramedia Group
- Sandhi Fialy Harahap, Satrio Tutuyasa, 2020, Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualataramu, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 3, No.1 (2020)
- Simantora Henry, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakam Kedua, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Singgau, M., 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.

- Siti Maryam, 2014, Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintahan satubanda. *Jurnal Universitas Jember Fakultas Ekonomi*
- Soekarno, Soerjono, 2014, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta:Raja Grafindo Persada
- Sondang P. Siagian, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cerdas Ke Empat*, Bumi Aksara, Jakarta
- Sugiyono, 2015, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung
- Susilo Maroyo, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPF, Yogyakarta
- T. Hanj Handoko, 2014, *Manajemen*, Yogyakarta: BPF
- Tohmi Ahmad, 2012, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Mandar Maju, Bandung
- Wexley, Kenneth N, Yukl Gary A, 2011, *Leadership in Organizations, second edition, Prentice Hall International Inc. Englewood Cliffs, New Jersey*
- Wibowo, Husein Umar and Hanes Riady, 2015, The Impact of Organizational Culture On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Job Performance :Study on Japanese Motorcycle Companies in Indonesia. *International Journal of Education and Research* Vol. 3 No. 9 September 2015

Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe C Soekarno Hatta

Putri Nurlestari, Aripin, Arief Kristian Y., Bernard T. Widjaja

Abstract

This study aims to determine whether there is a significant influence of leadership, compensation, and work discipline partially and jointly on employee performance, as well as to determine the most dominant variable on employee performance at KPU BC Type C Soekarno Hatta.

The population in this study were the employees of the Main Service Office of Customs and Excise (KPU BC) Type C Soekarno Hatta, totaling 624 people, not including the leadership. Based on the Slovin formula, the number of samples taken was 90 people. Sampling in this study used a probability sampling approach with proportional stratified random sampling technique. Proportional stratified random sampling. The data analysis method uses multiple linear regression.

Based on the results of the research and discussion, the following research results are obtained: 1) Leadership variable (X1) partially has a significant effect on employee performance (Y) at KPU BC Type C Soekarno Hatta; 2) Compensation variable (X2) partially has a significant effect on employee performance (Y) at KPU BC Type C Soekarno Hatta; 3) Work discipline variable (X3) partially has a significant effect on employee performance (Y) at KPU BC Type C Soekarno Hatta; 4) Leadership variables (X1), compensation (X2), and work discipline (X3) together have a significant effect on employee performance (Y) at KPU BC Type C Soekarno Hatta; and 5) Compensation variable (X2) is the dominant variable affecting employee performance (Y) at KPU BC Type C Soekarno Hatta.

Keywords: Leadership, Compensation, Work Discipline, and Employee Performance

L. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi mencapai visi dan misinya sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Artinya perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok, memberikan kekuatan atas kinerja organisasi (Firmandari, 2014). Mengelola pegawai diperlukan seni tertentu, guna melahirkan pegawai yang profesional dan memiliki kinerja tinggi. Masalah mendasar yang sering dihadapi organisasi adalah bagaimana pengelolaan sumber daya manusia supaya mereka bersedia melakukan tugas dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Seperti halnya di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai (KPU BC) Tipe C Soekarno Hatta, KPU BC Tipe C Soekarno Hatta merupakan pintu gerbang masuk keluarnya barang impor dan ekspor yang berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 188/PMK.01/2016 tanggal 5 Desember 2016 mempunyai tugas melaksanakan pelayanan dan pengawasan, penelitian atas keberatan serta audit di bidang kepabeanan dan cukai dalam daerah wewenangannya berdasarkan peraturan perundang-undangan. Karena itu diperlukan sumber daya manusia yang kompeten dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, organisasi akan melakukan beberapa cara yang dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara maksimal. Beberapa kegiatan tersebut diantaranya faktor kepemimpinan, pemberian kompensasi, disiplin kerja dan lain sebagainya.

Kepercayaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuannya untuk mempengaruhi. Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin.

Tantangan yang cukup berat yang sering dihadapi oleh pemimpin salah satunya adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Apalagi kondisi saat ini dengan adanya pandemi Covid-19 semuanya mengalami perubahan di berbagai sektor. Untuk itu para pimpinan di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta dituntut untuk lebih fleksibel dalam situasi saat ini. Namun, apabila pimpinan menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keahlian pegawainya, tentunya hal ini akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi.

Salah satu bentuk *achievement* (penghargaan) yang diberikan organisasi atas kinerja dari pegawai adalah kompensasi. Dengan diberikannya penghargaan dan pengakuan, pegawai akan memberikan kinerja terbaiknya sebagai imbal balik atas penghargaan yang diberikan oleh organisasi juga untuk mempertahankan dan memelihara semangat kerja dan kinerja pegawai (Nugraha, 2017). Pemberian kompensasi dari perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh di dalam pemilihan untuk bekerja di sebuah organisasi. Pemberian kompensasi yang tepat bagi keinginan pegawai maupun kemampuan organisasi, akan menciptakan hubungan kerjasama yang sehat untuk kemajuan kinerja organisasi. Selain itu, kompensasi yang sesuai dengan keinginan pegawai atas pekerjaannya dapat memuncu semangat pegawai untuk bekerja lebih baik dari waktu ke waktu, sehingga memberikan pengaruh positif bagi peningkatan kinerja pegawai.

Dalam sebuah organisasi pasti memiliki cara masing masing dalam pemberian kompensasi terhadap pegawai. Dimana sistem yang digunakan disesuaikan terhadap keadaan lingkungan organisasi serta disesuaikan terhadap sistem pada divisi lain yang berada pada organisasi itu ataupun dipengaruhi oleh faktor eksternal organisasi seperti lingkungan masyarakat disekitar lingkungan kerja organisasi. Salah satu bentuk perhatian KPU BC Tipe C Soekarno Hatta terhadap para pegawai, yaitu dengan menetapkan suatu strategi pemberian kompensasi dalam bentuk remunerasi, hal ini dilakukan guna memuncu kinerja dari para pegawainya. Pemberian remunerasi merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan *grading* atau posisi jabatan dan kinerja yang dihasilkan. Pemberian remunerasi

sangat penting bagi pegawai guna merangsang seseorang untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang diinginkan oleh organisasi. Disamping itu pemberian remunerasi juga berfungsi sebagai penghargaan dari pegawai yang telah melakukan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Remunerasi sebagai salah satu program reformasi birokrasi. Kompensasi dalam bentuk remunerasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Keberadaan disiplin kerja sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena dalam suasana disiplinlah organisasi akan dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pegawai yang disiplin dan tertib menaati semua norma-norma dan peraturan yang berlaku dalam organisasi akan dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas (Meilimy, 2015). Dalam penerapannya, disiplin lebih ditekankan pada unsur kesadaran individu untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Organisasi pada dasarnya bukan saja menghendaki pegawai yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang penting adalah kedisiplinan serta mereka mampu bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Disiplin kerja harus dimiliki setiap pegawai dan harus dibudayakan di kalangan pegawai agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. Dengan adanya kedisiplinan diharapkan para pegawai akan bekerja dengan efektif. Tingginya tingkat kedisiplinan akan menciptakan kinerja yang tinggi. Semakin tinggi tingkat disiplin pegawai akan semakin baik kinerja pegawai suatu organisasi dan akan berpengaruh pada lebih cepat tercapainya tujuan organisasi. Begitu pula sebaliknya, jika tingkat disiplin pegawai rendah akan semakin rendah kinerja pegawai dalam organisasi. Hal ini tentu berimbas pada lambatnya pencapaian tujuan organisasi dan tentunya akan merugikan organisasi tersebut dan pegawai itu sendiri.

Adapun pelaksanaan disiplin kerja di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta, masih ada pegawai yang kurang disiplin diantaranya, datang terlambat, tidak memakai seragam kerja yang telah ditetapkan, menggunakan waktu kerja untuk keperluan pribadi, serta ada pegawai yang tidak mengikuti kegiatan yang diselenggarakan. Terkait masalah keterlambatan kedatangan pegawai sudah diatur lebih lanjut dalam PMK No 214/PMK/01/2011 Tentang Penegakan Disiplin dalam Kaitannya Dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan, dijelaskan dalam peraturan ini apabila pegawai datang melebihi pukul 07.30 maka pegawai akan dikenakan pemotongan pendapatan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN) sebesar 1% hingga 2,5%. TKPKN yaitu penghasilan selanjutnya yang diberikan kepada pegawai yang aktif yang didasarkan atas kinerja dan kompetensi.

II. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPU BC Tipe C Soekarno Hatta?
- b. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPU BC Tipe C Soekarno Hatta?
- c. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPU BC Tipe C Soekarno Hatta?
- d. Apakah kepemimpinan, kompensasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPU BC Tipe C Soekarno Hatta?
- e. Variabel mana yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta?

III. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui ada tidaknya signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai KPU BC Tipe C Soekarno Hatta.
- b. Untuk mengetahui ada tidaknya signifikansi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai KPU BC Tipe C Soekarno Hatta.
- c. Untuk mengetahui ada tidaknya signifikansi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai KPU BC Tipe C Soekarno Hatta.
- d. Untuk mengetahui ada tidaknya signifikansi pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai KPU BC Tipe C Soekarno Hatta.
- e. Untuk mengetahui variabel yang paling dominan terhadap kinerja pegawai di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Adapun jenis penelitian dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis ini yang menghasilkan data dalam bentuk angka yang akan disusun berdasarkan pendekatan kuantitatif bersifat asosiatif kausalistik karena penelitian ingin melihat pengaruh hubungan atau pengaruh sebab akibat antar variabel. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari

variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu Pengaruh Kepemimpinan, Kemampuan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe C Soekarno Hatta.

4.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai (KPU/BC) Tipe C Soekarno Hatta yang berjumlah 624 orang, tidak termasuk pimpinan. Pedoman menentukan jumlah sampel menggunakan teori Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \rightarrow n = \frac{624}{1 + 624(0,1)^2} = 86 \text{ di bulatkan menjadi } 90 \text{ orang}$$

Di mana:

n = Jumlah sampel; N = Jumlah populasi; e = Tingkat kesalahan (10%).

Hasil rumus Slovin jumlah populasi dalam penelitian ini diambil sebanyak 90 orang, dengan hasil sampel sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Sampel Penelitian

Unit/Bagian	Proporsi Populasi	Jumlah Sampel
Bagian Umum	$52/624 \times 90$	8
PPPC I	$145/624 \times 90$	21
PPPC II	$122/624 \times 90$	18
Perencanaan dan Keberatan	$23/624 \times 90$	3
Pemudakan dan Penyidikan	$134/624 \times 90$	19
Kepatuhan Internal dan Layanan Informasi	$51/624 \times 90$	7
PTPD	$34/624 \times 90$	5
PDIT	$63/624 \times 90$	9
Jumlah Sampel Penelitian		90

Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan pendekatan *probability sampling* dengan teknik *proportional stratified random sampling*. *Proportional stratified random sampling* adalah cara pengambilan sampel populasi yang mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional dan setiap elemen populasi yang dijadikan sampel dan pengambilan sampel dilakukan secara random (Sugiyono, 2017). Teknik pengambilan sampel secara *proportional stratified random sampling* digunakan dengan tujuan untuk memperoleh sampel yang representatif dengan melihat populasi Pegawai KPU/Bea dan Cukai Tipe C Soekarno Hatta yang terdiri dari beberapa bagian unit kerja yang heterogen.

4.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, menspesifikasi kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Kepemimpinan (X1).

Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Samsudin, 2006). Dalam penelitian ini indikator kepemimpinan berdasarkan teori dari Rivai (2012), yaitu:

1. Kemampuan yang efektifitas yaitu kemampuan untuk mencapai hasil kerja maksimal sesuai dengan tujuan dan sasaran kerja yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari:
 - Kemampuan pimpinan dalam menyelesaikan tugas diluar kemampuannya.
 - Hadir tepat waktu dan tidak terlambat.
2. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas, yaitu pengalihan tanggung jawab dari suatu tugas kepada bawahan yang dianggap mampu menjalankan tugas dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari:
 - Pimpinan mampu mendelegasikan tugas kepada para pegawai sesuai dengan tugas dan kewajibannya masing-masing.
 - Pimpinan memberikan tenggat waktu yang cukup bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik, yaitu kemampuan dalam menjalin hubungan dan interaksi dengan para pegawai tanpa pandang bulu. Hal ini dapat dilihat dari:
 - Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.
 - Mampu memberikan dorongan yang tinggi kepada para pegawai dan tim kerja dalam menyelesaikan tugas.
4. Kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi, yaitu pimpinan harus bisa memertingkatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi. Hal ini dapat dilihat dari:
 - Kesiediaan pimpinan untuk membawa kepentingan pribadi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi.
 - Pimpinan selalu mengutamakan kepentingan organisasi dan membela kepentingan para pegawai.

5. Kepemimpinan yang partisipatif yaitu pemimpin mampu mendorong para pegawai untuk berpartisipasi dalam organisasi. Hal ini dapat dilihat dari:

- Pimpinan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan secara musyawarah.
- Pimpinan mendorong para pegawai untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Variabel Kompensasi (X2)

Kompensasi adalah keseluruhan pendapatan yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi, baik bersifat finansial maupun nonfinansial (Suparyadi, 2014). Dalam penelitian ini indikator kompensasi berdasarkan teori dari Simamora (2012), yaitu:

1) Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan. Gaji yang diterima pegawai harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya. Hal ini dapat dilihat dari:

- Gaji yang diterima secara keseluruhan sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
- Gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar keluarga.

2) Tunjangan yang sesuai dengan harapan. Tunjangan adalah tambahan gaji disamping gaji pokok yang diberikan kepada pegawai oleh organisasi. Hal ini dapat dilihat dari:

- Organisasi memberikan tunjangan yang sesuai dengan harapan dan kebijakan yang telah dibuat oleh organisasi.
- Tunjangan yang diberikan bisa diandalkan untuk pemenuhan kebutuhan lainnya.

3) Fasilitas yang memadai. Fasilitas kerja yang disediakan oleh organisasi merupakan sarana dan prasarana untuk memudahkan pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari:

- Organisasi memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas pegawai yang sudah memadai.
- Pengadaan fasilitas kerja disesuaikan dengan perkembangan teknologi yang terus berubah.

4) Insentif yang sesuai dengan pengorbanan. Pemberian insentif menunjukkan bahwa terdapat standar pengukuran untuk kerja keras dan usaha lebih pegawai. Hal ini dapat dilihat dari:

- Insentif yang diberikan organisasi sudah sesuai dengan ketentuan.
- Insentif yang diberikan mampu meningkatkan kinerja para pegawai.

c. Variabel Disiplin Kerja (X3)

Disiplin kerja adalah kepatuhan menaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini indikator disiplin kerja berdasarkan teori dari Singodimedjo dalam Sutrisno (2016), yaitu:

- 1) Taat terhadap aturan waktu, yaitu sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketepatan terhadap jam kerja. Hal ini dapat dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.
- 2) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, yaitu kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dari para pekerja dimana mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada di tempat mereka bekerja. Hal ini dapat dilihat dari peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- 3) Taat dalam dalam melakukan pekerjaan, yaitu kemampuan dan ketepatan seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.
- 4) Taat terhadap aturan organisasi, yaitu menaati semua aturan organisasi baik lisan atau tertulis. Hal ini dapat dilihat dari peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

d. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja seorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (Sedarmayanti, 2017). Dalam penelitian ini indikator kinerja pegawai berdasarkan teori dari Sedarmayanti (2017), yaitu:

- 1) Tanggung jawab. Tanggung jawab yaitu kesediaan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dialami dalam suatu pekerjaan.
 - Bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan
- 2) Kuantitas Pekerjaan. Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
 - Kecepatan dan mampu dalam menyelesaikan tugas
- 3) Kualitas Pekerjaan. Kualitas pekerjaan yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna yang meliputi ketelitian dalam bekerja dan hasil pekerjaan yang memenuhi standar.
 - Ketelitian dalam melaksanakan tugas
 - Hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan target
- 4) Inisiatif, adalah melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus diberi tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan.
 - Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan
 - Memberikan solusi dalam menghadapi masalah pekerjaan

- 5) Kemampuan Bekerjasama. Kemampuan bekerja sama yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
- Mampu bekerja sama dengan pegawai lain.

Adapun alat ukur dari variabel Kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2), Disiplin Kerja (X3), dan Kinerja Pegawai (Y) di atas menggunakan skala likert, yang terdiri dari/

- a. Sangat Setuju (SS) = Nilai 5
- b. Setuju (S) = Nilai 4
- c. Cukup Setuju (CS) = Nilai 3
- d. Tidak Setuju (TS) = Nilai 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) = Nilai 1

4.4. Teknik Analisis Data

4.4.1 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen sangat perlu dilakukan sebelum data di olah lebih lanjut. Uji instrumen data meliputi uji validitas dan reliabilitas.

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur, atau sejauh mana alat ukur yang digunakan mengenai sasaran. Artinya semakin tinggi validitas suatu alat tes, maka alat tersebut semakin mengenai pada sasarnya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Sugiyono (2017), menjelaskan bahwa valid artinya instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Valid menunjukkan derajat ketepatan antara data sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Untuk mengukur uji validitas dapat dilihat dari item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah bila nilai $r \geq 0.3$. Jadi jika korelasi antara skor butir dengan skor total kurang dari 0.3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2017).

b. Uji Reliabilitas

Adapun uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah kuesioner dapat memberikan ukuran yang konstan atau tidak. Artinya instrumen (kuesioner) yang reliable berarti mampu mengungkapkan data yang dapat dipercaya. Selain itu uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui ketetapan atau tingkat presisi suatu ukuran atau alat ukur. Suatu alat ukur mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi bila alat ukur tersebut dapat diandalkan dalam arti pengukurannya dan dapat diandalkan karena penggunaan alat ukur tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa. Dalam penelitian ini

uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha (α). Menurut Ghozali (2015), suatu kontrak atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach's Alpha $> 0,7$.

4.4.2 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terjadinya penyimpangan terhadap asumsi klasik. Dalam asumsi klasik terdapat beberapa pengujian yang harus dilakukan, yakni:

a. Uji Linearitas

Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi Linear. Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Pengujian linearitas dalam penelitian ini menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila nilai *deviation from linearity* lebih dari 0,05 (Ghozali, 2015).

b. Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel bebas, variabel terikat atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Jika berdistribusi tidak normal maka analisis nonparametrik dapat digunakan. Namun jika berdistribusi normal, maka analisis parametrik termasuk model-model regresi dapat digunakan. Normalitas data dapat dilihat melalui penyebaran titik pada sumbu diagonal dari P-Plot atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya sebagai berikut: Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (X). Pengujian ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai VIF < 10 artinya tidak terjadi multikolinieritas (Nooi, 2014). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2015).

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah didalam model regresi terjadi ketidaksamaan variansi dari suatu residual pengamatan kepengamatan lain. Salah satu cara yang bisa digunakan untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas dengan menggunakan grafik Scatterplot. Apabila data yang

yang berbentuk titik-titik tidak membentuk suatu pola atau menyebar, maka model regresi tidak terkena heteroskedastisitas.

e. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antar kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Salah satu cara yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi adalah dengan uji Durbin-Watson. Dasar pengambilan keputusan (Sujarweni, 2008):

- Jika angka DW dibawah -2 berarti ada autokorelasi positif.
- Jika angka DW diantara -2 sampai +2, berarti tidak ada autokorelasi.
- Jika DW diatas +2 berarti ada autokorelasi positif.

4.4.3. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Menurut Bawono (2006), uji regresi berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Uji regresi berganda digunakan untuk menganalisa nilai variabel bebas (Y) dengan variabel bebas (X) yang lebih dari satu. Persamaan regresi berganda dapat berupa sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana |

- Y : Kinerja Pegawai
- β_0 : Konstanta
- β_1, \dots, β_n : Koefisien variabel X_1, \dots, X_n
- X_1 : Kepemimpinan
- X_2 : Kompensasi
- X_3 : Disiplin Kerja
- e : *Prediction error*

4.4.4. Pengujian Koefisien Determinan (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Koefisien determinan (R^2) berkisar antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu), yaitu $0 \leq R^2 \leq 1$. Apabila determinasi (R^2) semakin kecil (mendekati nol) maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y), dan bila R^2 mendekati 1, maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X) adalah besar terhadap

variabel terikat (Y). Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas (X) yang diteliti terhadap variabel terikat (Y).

4.4.5. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Berikut ini merupakan uji F dan uji t.

a. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Untuk menguji apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak maka dapat digunakan uji statistik F (Uji F) dengan cara melihat F Hitung dibandingkan dengan F Tabel pada tingkat

kepercayaan 95% atau $\alpha = 0,05$ dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau nilai $\alpha > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai $\alpha < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang menyatakan bahwa ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

b. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya signifikan atau tidak. Uji t digunakan untuk menguji apakah hipotesis yang digunakan diterima atau ditolak, dengan tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 5\%$. Di sini t Hitung akan dibandingkan dengan t Tabel dengan syarat sebagai berikut:

- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai $\alpha > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $\alpha < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang menyatakan bahwa ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Kuesioner

a. Variabel Kepemimpinan (X1)

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa pimpinan mempunyai kemampuan yang cukup baik dalam menggerakkan pegawai untuk bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi. Pimpinan di nilai mampu secara efektif dalam mencapai hasil kerja, mampu dalam mendelegasikan tugas

kepada para pegawai, mampu untuk membina kerjasama dan imbuhan yang baik, mementingkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi, dan pimpinan mampu mendorong para pegawai untuk berpartisipasi dalam organisasi.

b. Variabel Kompensasi (X2)

Hasil kuesioner ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima baik bersifat finansial maupun nonfinansial telah sesuai dengan harapan para pegawai di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta. Para pegawai merasa bahwa gaji yang diterima sudah adil sesuai dengan pekerjaan, tunjangan yang diterima sesuai dengan harapan, fasilitas yang disediakan sudah memadai, dan insentif yang mereka terima sudah sepadan dengan kerja keras dan usaha lebih para pegawai.

c. Variabel Disiplin Kerja (X3)

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa para pegawai sudah cukup patuh dalam mematu peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan. Kedisiplinan pegawai dapat dilihat dari taat terhadap aturan waktu, taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, taat dalam dalam melakukan pekerjaan, dan taat terhadap aturan organisasi. Disiplin kerja merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dengan kebijakan sumber daya manusia dalam mengemban tugas kerjanya. Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai, karena merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik.

d. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa para pegawai mampu menunjukkan hasil kerja yang baik bagi organisasi. Kinerja pegawai dapat ditunjukkan dari tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, menunjukkan kuantitas dan kualitas kerja yang baik, mampu bermusafid dalam menyelesaikan pekerjaan, dan kemampuan untuk bekerjasama dengan pegawai lainnya. Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai mampu menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik.

5.2. Hasil Uji Asumsi Klasik

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

5.3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Menurut Bawono (2006), uji regresi berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Uji regresi berganda digunakan untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Adapun hasil analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

5.3.1 Persamaan Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil pengolahan data maka didapat persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = 4.720 + 0.149X_1 + 0.308X_2 + 0.242X_3$$

5.3.2 Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien korelasi (R) dalam penelitian ini digunakan untuk menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Sedangkan koefisien determinasi (R²) digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Tabel 2. Hasil Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783 ^a	.613	.600	1.826

a. Predictors: (Constant), Var_X3, Var_X2, Var_X1

Berdasarkan tabel di atas, didapat nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,783 mendekati 1. Artinya ada hubungan yang kuat searah antara variabel kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), dan disiplin kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta. Sedangkan nilai koefisien determinasi (R²) adalah sebesar 0,613. Artinya seluruh variabel bebas mampu menjelaskan perubahan kinerja pegawai di di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta sebesar 61,3%. Dengan kata lain bahwa kontribusi variabel kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), dan disiplin kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta sebesar 61,3%, dan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

5.4. Hasil Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya signifikan atau tidak. Hasil uji t sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji t

Variabel	Nilai t	Signifikansi
Variabel X1	2,125	0,036
Variabel X2	4,665	0,000
Variabel X3	2,798	0,006

Sumber: Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan hasil uji t sebagai berikut:

a. Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil uji t variabel kepemimpinan (X1) menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,125, dengan nilai signifikansi $0,036 < 0,05$. Artinya variabel kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta. Ha1 yang menyatakan "Diduga kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPU BC Tipe C Soekarno Hatta," diterima dan terbukti kebenarannya.

b. Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Hasil uji t variabel kompensasi (X2) menunjukkan nilai t hitung sebesar 4,665, dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Artinya variabel kompensasi (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta. Ha2 yang menyatakan "Diduga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPU BC Tipe C Soekarno Hatta," diterima dan terbukti kebenarannya.

c. Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil uji t variabel disiplin kerja (X3) menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,798, dengan nilai signifikansi $0,006 < 0,05$. Artinya variabel disiplin kerja (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta. Ha3 yang menyatakan "Diduga disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPU BC Tipe C Soekarno Hatta," diterima dan terbukti kebenarannya.

5.5. Hasil Uji Hipotesis F (Uji F)

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Hasil uji F sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji F

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	454,814	3	151,605	43,454	,000 ^b
	Residual	286,842	86	3,335		

	Total	741.656	89			
--	-------	---------	----	--	--	--

a. *Dependent Variable: Var_Y*

b. *Predictors: (Constant), Var_X3, Var_X2, Var_X1*

Berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 45.454, dengan nilai signifikansi sebesar 0.000, artinya variabel bebas secara bersama-sama signifikan pada $\alpha = 5\%$. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), dan disiplin kerja (X3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta. Ha4 yang menyatakan "Diduga kepemimpinan, kompensasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPU BC Tipe C Soekarno Hatta." diterima dan terbukti kebenarannya.

5.6. Variabel Dominan

Untuk melihat variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 5. Variabel Dominan

Variabel	Nilai Partial
Variabel X1	0.223
Variabel X2	0.449
Variabel X3	0.289

Sumber: Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Berdasarkan tabel di atas, variabel kompensasi (X2) memiliki nilai koefisien determinasi parsial tertinggi sebesar 0.449, dibandingkan variabel bebas lainnya, maka hal ini dapat dikatakan bahwa variabel kompensasi (X2) merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai (Y) di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik suatu kesimpulan dari penelitian ini, yaitu:

- Variabel kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta.

- b. Variabel kompensasi (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta.
- c. Variabel disiplin kerja (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta.
- d. Variabel kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), dan disiplin kerja (X3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta.
- e. Variabel kompensasi (X2) merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai (Y) di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta.

6.2. Saran-Saran

Adapun beberapa saran yang dapat diberikan bagi pihak manajemen terkait dengan hasil penelitian ini, diantaranya:

- a. Adanya pandemi covid-19 ini membuat pimpinan untuk bekerja lebih ekstra lagi, untuk itu pimpinan diharapkan memberikan perhatian dan dorongan yang lebih bagi para pegawainya, karena semua lalanan yang biasanya bekerja dari kantor, sekarang ada yang bekerja dari rumah.
- b. Pemberian kompensasi yang diberikan sudah sesuai dengan kebijakan dan ketentuan yang berlaku sehingga tinggal bagaimana para pegawai mampu meningkatkan kinerjanya agar kompensasi yang diterima sesuai dengan yang diharapkan oleh masing-masing pegawai.
- c. Pelaksanaan disiplin kerja harus terus ditegakkan terutama bagi pegawai yang diberikan tugas untuk menegakkan kedisiplinan bagi semua pegawai di KPU BC Tipe C Soekarno Hatta.
- d. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian, dan sebagai bahan pertambahan untuk lebih memperdalam penelitian selanjutnya dengan menggunakan variabel yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexandri, Mohammad Beury., Meita Pragiwani, Yuswardi. 2019. The Effect of Competence and Discipline of Work on Motivation and Its Impact on Performance of Forensic Checkers at Puslabfor Bareskrim Indonesia National Police (Polri). *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 18, Issue 4, P: 1-13.
- Andi Pratama, Stefanus., Mochammad Soe'oad Hakam, dan Gumawan Eko Nurjahjono. 2015. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT Asuransi Jiwastaya persero regional office Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* [Vol. 25, No. 1 Agustus, P: 1-8.
- Anoraga, Pandji. 2003. *Psikologi Kepemimpinan*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Arimto, Nurmin. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Coda Rajawali Duulu. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia, JENIUS*, Vol. 1, No. 3, Mei, P: 260-280
- Bawono, Anton. 2006. *Multivariate Analysis Dengan SPSS*. STAIN Salatiga Press, Salatiga.
- Darsono dan Siswandoko. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Nusantara Consulting, Jakarta.
- Firmandari, Nuraini. 2014. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis-Islam*, Vol IX, No. 1, Desember P: 25-34.
- Flippo, Edwin B. 2010. *Manajemen Personalia*. PT Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Gede, I Komang., dan Putu Saroyeni Piartini. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh Motivasi Kerja Pada BPR Se-Kecamatan Sukawati Glagiyar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 7.4*, P: 1107-1134.
- Ghozali, Immi. 2015. *Aplikasi Multivariate IBM SPSS 23* (edisi 8). Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly. 2003. *Organizations Behaviour, Structure and Process*. 8th ed. Richard D. Irwin Inc. Boston.
- Harandja, Mubihul Tua Effendi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kedua. PT. Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hidayati, Siti Kardinia., Badri Perizade., and Marlina Widiyanti. 2019. Effect Of Work Discipline And Work Environment To Performance Of Employees (Case Study at the Central General Hospital (RSUP) Dr Mohamad Hoesni Palembang). *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 9, Issue 12, December, P: 391-398.
- Ingsih, Kusni., Dwi Astuti, Suhana Suhana, Shujahat Ali. 2021. Improving Teacher Motivation and Performance Through Communication, Work Discipline, Leadership, and Work Compensation. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 20, Issue 1, P: 1-16.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Cetakan Pertama. BPF, Yogyakarta.
- Marswanyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta, Bandung.
- Meilany, Prastika., dan Mariaty Ibrahim. 2015. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. (Kasus Bagian Operasional PT Indah Logistik Cargo Cabang Pekanbaru). *Jm FISIP* Vol. 2 No. 2 Oktober 2015, P: 1-11.
- Noor, Juliansyah. 2014. *Analisis Data dan Penelitian Ekonomi dan Manajemen*. PT. Grasindo, Jakarta.
- Nugraha, Ajvi dan Sri Surjani Tjahjawati. 2017. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, Vol. 3, No. 3, Desember, P: 24-32.
- Okwudili, B. E., and Edeli Friday Ogbu. 2017. The Effect of Compensation on Employee Performance in Nigeria Civil Service: A Study of Rivers State Board of Internal Revenue Service. *Journal of Strategic Human Resource Management*, Volume 6 Issue 2 June 2017, P: 8-16.

- Pangarso, Astadi, dan Putri Intan Susanti, 2016. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Tahun 9, No. 2, Agustus. P: 145-160.
- Purwanto, Adi. 2018. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan. Tidak Dipublikasikan.
- Ritonga, Tri Eva Juniangsih. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sub Dolog Wil IV Padangsidimpuan (Studi Pada Kantor Sub Dolog Wil IV Padangsidimpuan). *Jurnal Administrasi Publik*. Vol 3 No. 1, Juni 2015. P: 79-93.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Saman, Anton. 2020. Effect of Compensation on Employee Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IEBAR)*. Vol-3, Issue-1. P: 185-190.
- Samsuddin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Pustaka Setia. Bandung.
- Sastrohadwiryono, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Edisi Revisi*. Refika Aditama. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sunamora, Henry. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1*. STIE YKPN Yogyakarta. Yogyakarta.
- Sinambela, Sartono, Erwin Marojahan Sunanjuntak, and Mohammad Luthfy Nazmi. 2020. The Influence of Leadership, Competency, and Motivation of Employee Performance in The Ministry of Law and Human Rights. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*. Vol. 5, No 2, Juni. P: 315-322.
- Singodimedjo. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siswanto, Bedjo. 2015. *Manajemen Tenaga Kerja*. Sinar Baru. Bandung.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2008. *Belajar Mudah SPSS Untuk Penelitian*. Global Media Informasi. Yogyakarta.
- Suknawati, Ferina. 2008. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pertamina (PERSERO) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis STIE Yayasan Keluarga Pahlawan Negara*, Vol. 2, No. 3. STIE YKPN.
- Suparyadi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia-Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Andi. Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Syarkani. 2017. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Paica Konstruksi di Kabupaten Banjar. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*. Vol 3, No 3, November. P: 365-374.
- Torang, S. 2013. *Organisasi & manajemen; perilaku, struktur, budaya & perubahan organisasi*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Yuniarsih, Tjutu, dan Suwatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.

Pengaruh Analisis Jabatan, Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang

Reza Novriansyah, Ella Padilah, Robby Simanjuntak

Abstract

This study aims to determine the effect of job analysis, career development, and work motivation on employee performance. This study uses survey research by relying on a questionnaire as a data collection instrument. This type of research is descriptive research with a quantitative approach. The population of this study amounted to 165 employees. With the Slovin formula, the number of samples was 117 respondents. While the sampling technique used proportionate stratified random sampling. The results of the study, there is a relationship or correlation that is quite strong and significant between job analysis, career development, and work motivation on employee performance. The contribution of job analysis, career development and work motivation to employee performance is 69.4%, obtained the significance of the direct influence between job analysis on work motivation, obtained the significance of the direct influence between career development on work motivation, obtained the significance of the direct influence between job analysis on employee performance, obtained a significant direct influence between career development on employee performance, obtained a direct significant effect between work motivation on employee performance, obtained an indirect effect between job analysis on employee performance through work motivation, obtained an indirect effect between career development on employee performance through work motivation at KPPBC TMP Cikarang.

Keywords: job analysis, career development, work motivation and employee performance

I. PENDAHULUAN

Dalam upaya menjalankan tugasnya sebagai *community protector, trade facilitator, industrial assistance, dan revenue collector*, DJBC mempunyai beberapa potensi yang dapat menjadi salah satu unsur pendorong peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan serta pengawasan kepada para stakeholders. Akan tetapi, terdapat juga beberapa tantangan yang harus diantisipasi agar tidak mengganggu upaya DJBC guna memenuhi target kinerja, melakukan pengawasan, dan memberikan pelayanan terbaik kepada industri dan masyarakat, serta optimalisasi penerimaan.

Dalam rangka mewujudkan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang menjadi kantor pabean modern pada umumnya dan khususnya untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan pada tahun 2020, terdapat berbagai kendala yang dihadapi baik dari faktor eksternal maupun internal

Berdasarkan kendala-kendala di atas memperlihatkan bahwa kinerja dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang saat ini dari pengamatan sementara oleh penulis masih belum optimal. Untuk mendukung tercapainya kinerja pegawai yang optimal dengan diwujudkan dalam pelayanan prima, berkualitas, transparan dan responsif tersebut maka salah satu yang perlu dilakukan adalah dalam hal Analisis Jabatan.

Bukti empiris juga menunjukkan bahwa kegiatan analisis jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari penelitian sebelumnya oleh Summi, (2014), penelitian dari Muryanto, Yudi Rafandi, Dwi Pratiwi (2014) serta penelitian dari Shinta Tanumihardjo, Abdul Hakim, Iwan Noor (2014) dimana hasil penelitiannya mengatakai bahwa analisis jabatan berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai.

Pernyataan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai juga diperkuat berdasarkan bukti empiris hasil penelitian sebelumnya dari Ni Made Candra Megna Anis Negara (2014) dan juga penelitian dari Summi, (2014) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Oleh karena itu, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya kinerja pegawai tetap terjaga dan mampu mendorong pegawai untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustasi kerja yang berakibat penurunan kinerja unit organisasi dengan melakukan analisis jabatan yang segaris pada pengelolaan atas pengembangan karir seseorang. Pengembangan karier pegawai menjadi jawaban agar pegawai mampu untuk mendapatkan posisi yang lebih baik di dalam organisasinya. Pengembangan karier dilakukan bukan hanya semata-mata untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan apa yang diinginkan, namun dengan berada pada jenjang tertentu di dalam institusi tempatnya bekerja, seorang pegawai juga mampu naik naik pada jenjang yang lebih tinggi sehingga menciptakan adanya perubahan karir yang lebih baik dalam pekerjaannya.

Banyak bukti empiris yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari penelitian sebelumnya yaitu dari penelitiannya Fachreza, Saad Mutsadi, M. Shabri Abd Majid (2018) Muhammad AIMusadiq, Nurjanah, Kasdi Raharjo, Soliman Soliman, Adji Achind Rinaldo Fernandes (2020) dan penelitian dari Maartje Paais, Jozef R. Pattinoto (2020) dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari latar belakang, bukti empiris dari penelitian sebelumnya, maka penulis bermaksud mengadakan penelitian tentang Pengaruh Analisis Jabatan, Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang.

II. TUJUAN PENELITIAN

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

- a. Untuk mengetahui signifikansi hubungan atau korelasi antara analisis jabatan, pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

- b. Untuk mengetahui besarnya sumbangan atau kontribusi dari analisis jabatan, pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- c. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara analisis jabatan terhadap motivasi kerja.
- d. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara pengembangan karir terhadap motivasi kerja.
- e. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara analisis jabatan terhadap kinerja pegawai.
- f. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.
- g. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- h. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara analisis jabatan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
- i. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

III. METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian ini menggunakan penelitian survey, peneliti berusaha mengambil sampel dari suatu populasi dengan mengandalkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Penelitian ini akan memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian keterkaitan korelasional antara koordinasi dan pengawasan internal serta budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun obyek penelitian dilakukan terhadap para pegawai yang bekerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang yang berlokasi di Bekasi.

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. Pendekatan kuantitatif, artinya penelitian ini menekankan teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka, dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik.

Dalam upaya menentukan ukuran atau jumlah sampel yang akan diambil dari populasi yang berjumlah 165 orang, penelitian ini menggunakan rumus *Stown* diperoleh ukuran atau jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{165}{1 + 165 (0.05)^2} = 116.81 = 117 \text{ orang}$$

Sejalan dengan permasalahan yang diteliti, pengambilan anggota *sample* akan dilakukan dengan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*.

Rumus yang digunakan untuk menentukan anggota *sample* atau responden dari masing-masing strata adalah :

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

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 1. Jumlah Responden Masing-Masing Jabatan

No	Unit Kerja	Jumlah Populasi	Ukuran Sampel/Responden masing-masing jabatan
1	Eselon III	1	$1/165 \times 117$ orang $= 0,71 = 1$ orang
2	Eselon IV	16	$16/165 \times 117$ orang $= 11,34 = 11$ orang
3	Pejabat Fungsional Muda	5	$5/165 \times 117$ orang $= 3,54 = 3$ orang
4	Pejabat Fungsional Alif Pertama	42	$42/165 \times 117$ orang $= 29,78 = 30$ orang
5	Pelaksana Pemeriksa	100	$100/165 \times 117$ orang $= 70,90 = 71$ orang
6	Pelaksana Administrasi	1	$1/165 \times 117$ orang $= 0,71 = 1$ orang

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan sejauhmana suatu instrumen mampu mengukur apa yang ingin diukur. Langkah dalam menguji validitas adalah dengan melihat nilai koefisien korelasi dengan menggunakan teknik *product moment*.

Seluruh butir pernyataan dalam kuesioner yang dibagikan kepada 92 responden dinyatakan valid karena nilai total korelasinya (r) tidak berada lebih kecil dari nilai r tabel dengan tingkat alpha 0,05 pada sampel 117 sebesar 0,185.

2. Uji Reabilitas Instrumen Penelitian

Uji reliabilitas ini digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu instrumen mampu menghasilkan suatu hasil pengukuran yang relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih.

Dari hasil olahan yang dibantu dengan program SPSS diperoleh hasil uji reliabilitas sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Nilai Acuan Koefisien Alpha $\geq 0,6$	Keterangan
Analisa jabatan (X1)	0,641	$\geq 0,6$	Reliabel
Pengembangan karir (X2)	0,789	$\geq 0,6$	Reliabel
Motivasi kerja (Y)	0,708	$\geq 0,6$	Reliabel
Kinerja Pegawai (Z)	0,709	$\geq 0,6$	Reliabel

Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2021

Untuk menguji reliabilitas digunakan Teknik Alpha dari *Cronbach*, apabila koefisien alpha $\geq 0,6$, maka instrumen dapat dikatakan reliabel. Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa semua instrumen penelitian dinyatakan reliabel karena nilai koefisien *alpha*-nya $\geq 0,6$.

3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Tabel 3. Uji Normalitas dengan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Analisis Jabatan	Pengembangan Karir	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai
N	117	117	117	117
Normal Parameters ^{a,b}	21,36	15,81	38,63	18,60
	2,351	2,606	4,195	2,346
Most Extreme Differences	,168	,147	,123	,138
	,168	,146	,123	,138
	-,094	-,147	-,094	-,080
Test Statistic	,168	,147	,123	,138
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2021

Dari hasil tabel di atas dapat dilihat bahwa dengan uji *kolmogorov-Smirnov Test*, nilai sig. untuk variabel Budaya organisasi (X1) sebesar 0,000, variabel Remunerasi (X2) 0,000, variabel Motivasi kerja (Y) sebesar 0,000 dan variabel Kinerja pegawai sebesar 0,004 dimana nilai koefisien sig. tersebut lebih kecil dari tingkat alpha 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model regresi untuk pengaruh Budaya Organisasi (X1), Remunerasi (X2) dan Motivasi Kerja (Y) terhadap Kinerja pegawai (Z) pada penelitian ini layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

- Uji Multikolinieritas

Tabel 4. Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas

Model	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
Analisa jabatan	.405	.273	.155	.593	1.687
Pengembangan karir	.674	.376	.384	.695	1.438
Motivasi Kerja	.743	.666	.490	.594	1.683

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
 Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2021

Dari tabel di atas di kolom VIF menunjukkan variabel Analisa jabatan (X1) memiliki nilai VIF sebesar 1,687, Pengembangan karir (X2) memiliki nilai VIF sebesar 1,438 dan Motivasi Kerja (Y) memiliki nilai VIF sebesar 1,683. Ketiga variabel nilai VIF-nya menunjukkan berada pada angka tidak lebih dari 10. Selanjutnya dari kolom nilai tolerance, menunjukkan nilai toleran variabel Analisa jabatan (X1) sebesar 0,593, Pengembangan karir (X2) sebesar 0,695 dan Motivasi Kerja (Y) sebesar 0,594 di mana angka tersebut tidak lebih kecil dari 0,1. Dengan demikian model regresi menunjukkan tidak adanya gejala multikolinieritas.

- Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi pada model regresi dapat dilakukan dengan menggunakan uji Durbin Watson

Tabel 5. Model Summary Uji Autokorelasi

Model Summary ^a					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sig. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.838 ^b	.702	.694	1.408	1.765

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Remunerasi
 b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
 Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2021

Berdasarkan hasil pengolahan melalui program komputer SPSS, diperoleh nilai DW hitung sebesar 1,765. Berdasarkan diagram pengambilan keputusan DW, angka tersebut berada pada area tidak ada autokorelasi.

V. HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

1. Hubungan Korelasional Antar variable yang diteliti

Tabel 6. *Correlations* Antara Variabel Analisa jabatan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi kerja (Y) Serta Kinerja Pegawai (Z)

		<i>Correlations</i>			
		Analisa jabatan	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai
Analisa jabatan	Pearson Correlation	1	.494**	.595**	.405**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	117	117	117	117
Pengembangan Karir	Pearson Correlation	.494**	1	.492**	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	117	117	117	117
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.595**	.492**	1	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	117	117	117	117
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.405**	.674**	.743**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	117	117	117	117

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

Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2021

Berdasarkan tabel hasil pengolahan di atas, dapat dikemukakan bahwa hubungan atau korelasi antara Analisa jabatan (X1) dengan Motivasi kerja (Y) berada pada hubungan yang cukup kuat dan signifikan yaitu dengan ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,595 dengan nilai Sig.0,000. Begitu juga hubungan antara Pengembangan Karir (X2) dengan Motivasi Kerja (Y) berada pada hubungan atau korelasi yang cukup kuat dan signifikan yaitu dengan ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,492 dengan nilai sig.0,000. Berikutnya, hubungan atau korelasi antara Analisa jabatan (X1) dengan Kinerja Pegawai (Z) berada pada hubungan yang cukup kuat dan signifikan yaitu ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,405 dengan nilai sig.0,000. Selanjutnya, hubungan atau korelasi antara Pengembangan karir (X2) dengan Kinerja Pegawai (Z) juga berada pada hubungan yang kuat dan signifikan yaitu ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,674 dengan nilai sig.0,000. Terakhir, hubungan atau korelasi antara Motivasi kerja (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) ternyata juga berada pada hubungan yang kuat dan

Kontribusi Analisa jabatan, Pengembangan karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa sumbangan atau kontribusi analisa jabatan, pengembangan karir dan motivasi kerja dalam mempengaruhi naik turunnya Kinerja Pegawai ditunjukkan dengan nilai Adjusted R Square sebesar 0,694. Hal dapat diartikan bahwa sumbangan atau kontribusi analisa jabatan, pengembangan karir dan motivasi kerja dalam mempengaruhi naik turunnya Kinerja Pegawai adalah sebesar 69,4% sedangkan sisanya 30,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model.

2. Analisis Koefisien Jalur

Pengaruh Langsung antara Analisa jabatan Dan Pengembangan karir terhadap Motivasi Kerja

Dari struktur penelitian pada gambar kerangka konseptual, struktur tersebut dapat dipilah menjadi 2 sub-struktur penelitian yaitu:

- Sub Struktur-I

Analisis Jalur pada Sub-struktur Penelitian-I ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda terhadap semua variabel penelitian pada sub-struktur penelitian-I dengan hasil analisis sebagai berikut :

Tabel 7 Coefficients X1, X2 terhadap Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	14,719	2,822		5,038	,000
	X1	,831	,148	,465	5,606	,000
	X2	,422	,134	,262	3,158	,002

a. Dependent Variable: Motivasi kerja

Sumber: Data Hasil Olahan Tahun 2021

Berdasarkan tabel 7 Coefficients Regresi dapat diketahui persamaan jalur sub struktur-I sebagai berikut:

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_1$$

$$Y = 0,465 X_1 + 0,262 X_2 + 0,594 \dots\dots\dots (1)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- Variabel Analisa jabatan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang.
- Pengembangan karir (X2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang.

Berdasarkan hasil analisis jalur sub-struktur 1 dapat juga dikemukakan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur-1

Standardized		Sig.		α	Hasil Uji Hipotesis
Jalur	Beta				
X1 → Y	0,465	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,262	0,002	<	0,05	H2 Diterima
R^2	0,594				

Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2021

- Sub Struktur -2

Untuk melihat apakah variabel Analisa jabatan (X1), Pengembangan karir (X2), dan Motivasi Kerja (Y) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 9. *Coefficients* Regresi X1, X2, dan Y terhadap Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,221	1,347		,906	,367
	X1	,218	,072	,202	3,022	,003
	X2	-,450	,060	-,461	7,486	,000
	Y	,386	,040	,636	9,551	,000

n. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2021

Berdasarkan hasil pengolahan pada tabel *coefficients* regresi di atas dapat dikemukakan bahwa nilai *coefficients* beta variabel Analisa jabatan terhadap Kinerja Pegawai diperoleh sebesar 0,202 dengan nilai probabilitas (Sig.) = 0,003. Karena nilai sig. (0,003) < 0,05 maka keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima artinya variabel Analisa jabatan (X1) mempunyai kontribusi yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang. Dengan demikian H_3 yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara Analisa jabatan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang diterima. Dengan demikian dapat dituliskan juga nilai koefisien jalur X1 (Analisa jabatan) terhadap Z (Kinerja Pegawai) sebesar $\rho_{X_1 Z} = 0,202$.

Dari hasil pengolahan pada tabel 5 di atas dapat dijelaskan bahwa besarnya koefisien determinasi atau kontribusi secara simultan atau bersama-sama variabel Analisa jabatan (X1), Pengembangan karir (X2), dan Motivasi Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) dapat dilihat pada kolom nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,594. Hasil ini dapat menjelaskan bahwa variabel Analisa jabatan (X1), Pengembangan karir

(X2), dan Motivasi Kerja (Y) memberikan sumbangan atau kontribusi dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang sebesar 69,4%, sementara itu sisanya 30,6% Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh faktor selain analisa jabatan, pengembangan karir dan motivasi kerja.

Tabel 10. Uji - F X1 X2 dan Y Terhadap Z
ANOVA*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	528.068	3	176.023	88.777	.000 ^a
	Residual	224.051	113	1.983		
	Total	752.120	116			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Remunerasi

Sumber: Data Hasil Olahan Tahun 2021

Berdasarkan hasil uji - F di atas, dapat dijelaskan bahwa dengan nilai P sebesar 88,777 dengan sig.0,000 < $\alpha = 0,05$ oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Analisa jabatan (X1), Pengembangan karir (X2), dan Motivasi Kerja (Y), berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) secara simultan (bersama-sama), sehingga model regresi yang digunakan dinyatakan fit atau baik. Oleh karena itu persamaan jalur sub struktur-2 adalah sebagai berikut:

$$Z = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e_2$$

$$Z = 0,202 X_1 + 0,461 X_2 + 0,636 Y_1 + 0,306 \dots (2)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- Analisa jabatan (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang.
- Pengembangan karir (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang.
- Motivasi Kerja (Y) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang.

Hasil analisis jalur sub-struktur 2 dapat juga dijelaskan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 11. Hasil Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis Sub Struktur 2

Standardized		Sig.		α	Hasil Uji Hipotesis
Jalur	Beta				
X1 → Y	0,465	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,262	0,002	<	0,05	H2 Diterima

X1 → Z	0,202	0,003	<	0,05	H3 Diterima
X2 → Z	0,461	0,000	<	0,05	H4 Diterima
Y → Z	0,636	0,000	<	0,05	H5 Diterima
R ² ₁	0,594				
R ² ₂	0,306				

Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2021

Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Dan Remunerasi (X2) Secara Tidak Langsung Melalui Motivasi Kerja (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Tabel 12. Hasil Analisis Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung variabel

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Sisa ε	Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Motivasi kerja (Y)		
X1 Terhadap Z	0,202	0,2957	-	0,4977
X2 Terhadap Z	0,461	0,1666	-	0,6276
Y Terhadap Z	0,636	-	-	0,636
X1, X2, Y Terhadap Z	0,694	-	0,306	1,000

Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2021

Dari hasil perhitungan analisis jalur struktur tersebut, maka memberikan informasi secara objektif sebagai berikut :

- g. Kontribusi Analisa jabatan (X1) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar $0,2022 = 0,0408$ atau 4,08%
- h. Kontribusi Pengembangan karir (X2) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,4612 atau 0,2125 atau 21,25%.
- i. Kontribusi Motivasi Kerja (Y) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai sebesar 0,6362 atau 0,4045 atau 40,45%
- j. Kontribusi Analisa jabatan (X1), Pengembangan karir (X2) dan Motivasi Kerja (Y) secara simultan yang langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar Adjusted R Square = 0,694 atau 69,4% sisanya sebesar 0,306 atau 30,6% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar model, seperti remunerasi, lingkungan kerja dan lain-lain.
- k. Pengaruh langsung variabel Analisa jabatan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,202. Pengaruh Analisa jabatan (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y) sebesar 0,465 dan pengaruh Motivasi kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,636, dengan demikian pengaruh tidak langsung Analisa jabatan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Motivasi kerja (Y) adalah sebesar $0,465 \times 0,636 = 0,2957$ atau 29,57%.

- l. Pengaruh langsung Pengembangan karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,461, Pengaruh Pengembangan karir (X2) terhadap Motivasi kerja (Y) sebesar 0,262 sedangkan pengaruh Motivasi kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,636 dengan demikian pengaruh tidak langsung Pengembangan karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Motivasi Kerja (Y) adalah sebesar $0,262 \times 0,636 = 0,1666$ atau 16,66%.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

- a. Berdasarkan hasil analisa diperoleh signifikansi hubungan atau korelasi yang cukup kuat antara analisis jabatan dengan kinerja pegawai dan korelasi yang kuat antara pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang.
- b. Berdasarkan hasil analisa diketahui bahwa besarnya sumbangan atau kontribusi dari analisis jabatan, pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang adalah sebesar 69,4% dan sisanya 30,6% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model.
- c. Berdasarkan hasil analisa diperoleh signifikansi pengaruh langsung antara analisis jabatan terhadap motivasi kerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang.
- d. Berdasarkan hasil analisa diperoleh signifikansi pengaruh langsung antara pengembangan karir terhadap motivasi kerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang.
- e. Berdasarkan hasil analisa diperoleh signifikansi pengaruh langsung antara analisis jabatan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang.
- f. Berdasarkan hasil analisa diperoleh signifikansi pengaruh langsung antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang.
- g. Berdasarkan hasil analisa diperoleh signifikansi pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang.

- h. Berdasarkan hasil Analisa, diperoleh pengaruh tidak langsung antara analisis jabatan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang.
- i. Berdasarkan hasil analisa diperoleh pengaruh tidak langsung antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang.

SARAN

Bagi Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Cikarang:

- a. Dalam hal analisis jabatan, disarankan kepada manajemen di dalam menetapkan orang atau pegawai dalam suatu jabatan untuk memilih personil lebih detail dengan data-data personil tersebut yang lebih valid sehingga dapat menghasilkan *the right man and the right place*.
- b. Dalam hal pengembangan karir, ketika manajemen memilih personil yang akan ditingkatkan karirnya, untuk melihat track record orang tersebut apakah di dalam bekerja telah bekerja dengan baik, baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas hasil kerja.
- c. Dalam hal motivasi kerja, agar motivasi kerja selama ini tetap dipertahankan. Namun, juga melakukan perbaikan terutama dalam hal transparansi pengembangan karir. Artinya ketika pegawai itu berprestasi sehingga pegawai tersebut juga ada peningkatan karirnya.

Bagi Penelitian Selanjutnya

Bahwa ruang lingkup penelitian ini adalah di Satuan Kerja Kantor KPPBC TMP Cikarang, Saran bagi penelitian selanjutnya, dapat membuka penelitian lebih lanjut dengan variabel penelitian yang berbeda atau dengan variabel-variabel yang sama tetapi dengan analisa yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2014, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- Al Rasyid, Harun, 2010, *Analisis Jabur*, LP3E Fakultas Ekonomi UNPAD, Bandung
- Bambang Wahyudi, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Sulita
- Bernardin, H. J dan Russell, J. E. A., 2013, *Human Resource Management*, Sixth Edition, New York: McGrawHill
- D. Dolet Umaradjan, 2013, *Motivasi Kerja Karyawan*, Ariadne: Jakarta
- Daryanto dan Abdullah, 2018, *Pengantar Ilmu Manajemen dan Komunikasi* PT Prestasi Pustaka Karya, Jakarta

- Danang Sinyoto, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CAPS (Center for Academic Publishing Service), Yogyakarta
- Davis, K and John W.N., 2014, *Perilaku dalam Organisasi*, Erlangga, Jakarta
- Dwi Priyatno, 2014, *5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17*, Yogyakarta Andi
- Edy Sutrisno, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenada Media Group, Jakarta
- Ellis, C.W., 2013, *Management Skills For New Managers*, New York: Amacom
- Fachreza, Said Musandi, M.Shabri Abd Majid, 2018, Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh, *Jurnal Magister Manajemen*, Vol 2, No 1 (2018) Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNSYIAH
- Flippo, Edwin B., 2013, *Manajemen Personalia PT Gelora Askara Pratma*, Jakarta
- Garry Dessler, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia (10 th ed)*, New Jersey: Hall Inc.
- George R. Terry, 2016, *Principles of Management*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois
- Gomes, Faustino Cardoso, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi., Yogyakarta
- Harsouo, 2015, *Administrasi Kepegawaian*, Akjaprint, Jatinangor
- Hasbuan, S.P. Malayu, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Haji Masagung, Jakarta
- Ji Supranto, 2014, *Statistik Teori dan Aplikasi*, Erlangga - Jakarta
- Kreitner, R., & Kueckl, A, 2013, *Organizational Behavior*, 8th edn. Boston: McGraw-Hill
- Martoyo, Susilo, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Maurije Paris, Jozef R. Pattiruhu, 2020, Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance, *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 7 No 8 (2020) 577-588
- Marhotiua Elendi Hariandja, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Meryance, Yudi Rafani, Dini Pratiwi, 2014, Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang, *Jurnal Ilmiah, Management Program STIE-IBER Bangka Belitung Pangkal Pinang, Indonesia*
- Mockijai, 2013, *Analisis Jabatan*, CV Mandar Maju, Bandung
- 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 HR performance, *Journal of Management Development* ISSN: 0262-1711
- Mukhlis, Yunitis and Em, Yisuf and Muhammad, Adam and Hizri, Sofyan, 2020, Does Motivation Mediate the Effects of Employee Staff Empowerment, Talent, Working Environment, and Career Development on Staff Performance?, *Scholarly Journals*, Vol. 21, Iss. 173, (Apr 2020) 91-96
- Ni Mude Candra Megita Atma Negara, 2014, Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PL Pas Indonesia (Persero) Kabupaten Sembawa Tahun 2014, *Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Indonesia*
- Pamela Akinyi Omollo, Oloko, 2015, Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County, *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2015, Vol. 5, No. 2
- Prasetyo, R dan Ithauw, J., 2013, *Perilaku Konsumen*, Andi Offset, Yogyakarta
- Pratiwirosentono, Suryadi, 2013, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Gramedia Pustaka Utama
- Ranupandoyo, Heidjrachman dan Suad Husnan, 2014, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta
- Riduwan, 2014, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Cetakan I, Alfabeta, Bandung
- Robert L. Mathis and John H. Jackson, 2014, *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S., & Judge, T., 2013, *Organizational Behaviors*, 13th ed. New Jersey: Pearson
- Sadill Samudim, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung
- Saud Napitupulu, Tulus Haryono, Asri Lukmi Riani, Hanih Sri Runggi Sawitri dan Mugi Harsono, 2017, The impact of career development on employee performance: an empirical study of the

public sector in Indonesia, *International Review of Public Administration*, Volume 22, 2017 - Issue 3

- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Refika Aditama, Bandung
- Shinta Tamimihardjo, Abdul Hakimi, Irvan Noor. 2014. Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang), *Jurnal Ilmiah, Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang*
- Singarimbun, Masri dan Sofiani Effendi. 2015. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta. LP3ES
- Soerabno dan Arsyad Limodin. 2014. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi, UPP, AMP UKPN*, Jakarta
- Sugyoso, 2015. *Statistik untuk Penelitian*, Cetakan kedua, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Suinnu. 2014. *Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo*. Masters thesis, Universitas Terbuka
- Sutemaster, R. A., 2014. *People and Productivity*. New York: McGRAW-Hill Books Cmp.Inc.
- T Hari Elandoko. 2015. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta
- Uma, H., 2015. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Ventiza Rivai, I. H. Dan Sagala, Juvani, Ella, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Valhizal Rivai, dan Ahmad Fauzi Muh. Basti, 2015. *Performance Appraisal*. Edisi 1, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta

Analisa Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi Tahun 2019)

David Juniarto, Sudarmadji, Demitria Dewi Hendaryati, Ferial Fahmi Kadir

Abstract

The objective of this study is to analyze the effect of leadership and competence on employee performance with motivation as a mediation variable analysis. This study uses quantitative research methods. This study used data collection techniques with literature study techniques, questionnaires and observation. The population taken in this study were employees at the Badan Pendapatan Daerah Bekasi City (Bapenda) in 2019, namely 381 (three hundred and eighty one) employees and the sample was 88 respondents. The data analysis techniques used were: validity and reliability analysis, descriptive analysis (mean score and overall mean score), classical assumption test, regression analysis, path analysis, hypothesis testing and correlation and coefficient of determination test (R²). The research results are: (1) a significant direct influence between leadership on employee performance with a coefficient of determination (R-sq) of 33.61%, (2) a significant direct effect of competence on employee performance with a coefficient of determination (R-sq) of 36,24%, (3) the influence of leadership and motivation as mediating variables is able to explain variations of employee performance variables with a coefficient of determination (R-sq) of 50.24% and the influence of competence and motivation as mediating variables can explain variations of employee performance variables with a coefficient of determination (R-sq) of 50.59%, (4) a significant direct effect between leadership on motivation with a coefficient of determination (R-sq) of 38.60%, (5) a significant direct influence between competence on motivation and coefficient of determination (R-sq) of 42.55% (6) the leadership has a significant indirect effect on employee performance through the motivation variable. The variation of the coefficient of determination (R-sq) is 17.38% and (7) the competence has a significant indirect effect on employee performance through the motivation variable as a mediating variable with a coefficient of determination (R-sq) of 17.38%.

Keywords: Leadership, Competence, Employee Performance, Work Motivation and Organization.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan seni seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pegawai atau bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi Hasibuan (2011). Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam kemajuan atau kemunduran suatu organisasi. Yukl (2009:72) mengemukakan kepemimpinan "... the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives." proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.

Kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang atasan dapat dipersepsi oleh setiap individu yaitu dapat bersifat positif atau negatif. Persepsi pegawai yang berbeda-beda ini dipengaruhi oleh faktor

kebutuhan mereka. Kebutuhan merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri maupun dari luar diri individu yang harus dipenuhi. Untuk memenuhi dorongan yang muncul tersebut individu bertindak laku untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satu yang menjadi kebutuhan pegawai dalam bekerja adalah kebutuhan akan perhatian dari atasan, dengan kata lain pegawai mengharapkan atasan melakukan kepemimpinan itu secara teratur dan sesuai dengan peraturan yang ada. Pegawai akan semangat dan bergairah dalam bekerja bila atasan yang dijadikan panutan mereka memberikan contoh yang baik.

Organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi. Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dilakukan agar organisasi memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan Sasarannya dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar seorang individu yang berkaitan secara unik dengan kriteria-kriteria referensi yang efektif dan atau performansi yang unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi (Endang, 2008:2).

Pada dasarnya organisasi bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Wibowo (2010) mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi sebagai organisasi pemerintah daerah Kota Bekasi yang mempunyai kewenangan dalam pengelolaan pajak dan retribusi daerah di Kota Bekasi. Era kinerjanya dengan penelitian ini, telah menerapkan pola kepemimpinan dengan memotivasi pegawai untuk senantiasa meningkatkan kompetensinya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dengan menyelenggarakan berbagai pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, dsb. Pimpinan juga seringkali berkomunikasi dengan bawahannya untuk mengetahui apa saja yang menjadi hambatan dalam penyelesaian pekerjaannya serta memberikan solusi dan atau memotivasi bawahannya.

Namun, bukan berarti penerapan tersebut telah sempurna tanpa ada permasalahan. Adapun berbagai fenomena yang terjadi adalah sebagai berikut: belum optimalnya kedisiplinan pegawai, penempatan pegawai pada pekerjaan tertentu tidak sesuai dengan kompetensinya sehingga kurang menguasai pekerjaannya, adanya pimpinan yang kurang menguasai pekerjaannya sehingga menjadi tidak optimal dalam memberikan arahan maupun pengambilan keputusannya, kurangnya keberanian untuk menyampaikan pendapat dari pegawai, adanya penumpukan pekerjaan pada pegawai tertentu, dsb.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, peneliti mengangkat judul "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi Tahun 2019)".

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin karena seorang pemimpin harus berperan sebagai organisator kelompoknya untuk mencapai yang telah ditetapkan. Wikir (2013:134) memberikan pengertian kepemimpinan yang merupakan seni memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak mencapai tujuan bersama.

Freeman, dan Gilbert menyatakan *leadership is the process of directing and influencing the task related activities on group members.* (Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam berbagai aktivitas yang harus dilakukan). Abdul Aziz (2011:81) mengutip dari James A.F Stoner dan Charles Wankel mengatakan bahwa:

"nevertheless, leadership abilities and skill in directing are important factors in managers effectiveness" (Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan yang merupakan faktor penting dalam efektivitas manajer/pemimpin).

Sehubungan dengan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang - orang yang dipimpinnya agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya agar mencapai tujuan organisasi.

Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan jalur-tujuan dalam menjelaskan kondisi di lingkungan Kantor Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Bekasi karena pemimpin (para pemangku jabatan) baik pejabat eselon II, eselon III dan eselon IV mengarahkan pegawai (bawahannya) untuk mencapai tujuan organisasinya.

Hakikat dari teori kepemimpinan jalur-tujuan ini adalah bahwa tugas pemimpin membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan dan untuk memberikan pengarahan guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari organisasinya.

Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Veitzhal Rivai (2012:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi dan seribulan indikator, yaitu :

Tabel 1. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

NO	DIMENSI	INDIKATOR
1	Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik	1) Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing. 2) Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawasanya.
2	Kemampuan yang efektif	1) Mampu menyelesaikan tugas di luar kemampuan. 2) Menyelesaikan tugas tepat waktu. 3) Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
3	Kepemimpinan yang partisipatif	1) Pengambilan keputusan secara musyawarah. 2) Dapat menyelesaikan masalah secara tepat. 3) Mampu dalam menilai masalah yang terjadi pada pekerjaan.
4	Kemampuan mengatur waktu	1) Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu nya untuk keperluan pribadi. 2) Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target.
5	Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang	1) Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok. 2) Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan 3)

Sumber: Veitzhal Rivai (2012:53).

Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas dasar keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2014), menyatakan bahwa:

"A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job situation". (Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seorang individu yang dapat menunjang dalam mewujudkan kinerja yang efektif dan/atau unggul dalam situasi pekerjaan).

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk meningkatkan kualitas pekerjaan.

Dimensi dan Indikator Kompetensi

Dimensi dan indikator kompetensi menurut Spencer dalam Wibowo (2010):

Tabel 2.

Dimensi dan Indikator Kompetensi

NO	DIMENSI	INDIKATOR
1	Dimensi <i>Motives</i> (Motivasi)	1) Dorongan kebutuhan ekonomi. 2) Dorongan kebutuhan sosial. 3) Dorongan kebutuhan psikologi.
2	Dimensi <i>Traits</i> (Sifat-Sifat)	1) Watak. 2) Sikap. 3) Sifat.
3	Dimensi <i>Self-Concept</i> (Konsep Diri)	1) Penampilan. 2) Tutur bahasa. 3) Perilaku.
4	Dimensi <i>Knowledge</i> (Pengetahuan)	1) Pengetahuan pajak dan retribusi daerah. 2) Pengetahuan tentang pelayanan pajak dan retribusi daerah.
5	Dimensi <i>Skill</i> (Keterampilan)	1) Keterampilan administratif. 2) Keterampilan manajerial. 3) Keterampilan manajerial. 4) Keterampilan sosial.

Sumber: Spencer dalam Wibowo (2014)

Motivasi

Motivasi merupakan suatu daya pendorong atau penggerak seseorang untuk berperilaku tertentu yang dapat timbul dari dalam atau luar individu. Vaitizal Rivai dalam Mulyadi, (2015:90) mengemukakan motivasi sebagai suatu serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Teori Motivasi

Teori Tiga Kebutuhan dikemukakan oleh David McClelland dalam Suparyadi (2015:424) yaitu:

1. Kebutuhan akan berprestasi (*Need for Achievement*)

Dorongan untuk mengungguli, melakukan pekerjaan yang melebihi standar yang ditunjukkan, memilih dorongan yang kuat sekali untuk berhasil demi prestasi pribadi bingkainya untuk memperoleh ganjaran.

2. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah hasrat untuk memiliki pengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan *Need for Power* yang tinggi menikmati untuk dibebani, berusaha untuk mempengaruhi orang lain; lebih menyukai ditempatkan pada posisi yang kompetitif dan berorientasi status, cenderung lebih peduli akan prestise dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain dari pada kinerja yang efektif.

3. *Kebutuhan akan berafiliasi (Need for Affiliation)*

Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab untuk disukai dan diterima baik oleh orang lain. Individu dengan *Need for Affiliation* yang tinggi berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif dari pada situasi kompetitif dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal-balik yang tinggi.

Gambar 1.
Teori Tiga Kebutuhan



Sumber: McClelland dalam Suparyadi (2005).

Dimensi dan Indikator Motivasi

Menurut Mas'ud (2004:269) menyebutkan bahwa indikator-indikator motivasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Dimensi dan Indikator Motivasi

NO.	DIMENSI	INDIKATOR
1	Kebutuhan akan berprestasi	1) Menikmati tantangan yang sulit, 2) Ingin tahu kenajauan yang dicapai ketika menyelesaikan tugas, 3) Menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis, 4) Menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit.
2	Kebutuhan akan kekuasaan	1) Menikmati persaingan dan kemenangan, 2) Menikmati tanggung jawab, 3) Suka mempengaruhi orang lain.
3	Kebutuhan akan berafiliasi	1) Ingin disukai orang lain, 2) Cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja, 3) Menikmati bekerja sama dengan orang lain.

Sumber: Mas'ud (2004:269)

Kinerja

Mangkunegara (2011:67) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya. Sedangkan Bernardin dan Russel (1993:379) dalam Yermias T. Keban (2004 :192) mengartikan kinerja sebagai *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*. Dalam definisi ini, aspek yang ditekankan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011:61) yaitu:

Tabel 4. Dimensi dan Indikator Kinerja

NO	DIMENSI	INDIKATOR
1	Kuantitas kerja	1) Kecepatan 2) Kemampuan
2	Kualitas hasil	1) Ketepatan 2) Ketelitian 3) Hasil kerja
3	Ketepatan kerjasama	1) Jalanan kerjasama 2) Kekompakan
4	Tanggungjawab	1) Hasil kerja 2) Mengambil keputusan
5	Inisiatif	1) Kemampuan untuk mengeluarkan ide-ide

Sumber: Mangkunegara (2011:61)

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini diukur sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik (Creswell, 2012: 5).

Populasi yang diambil pada penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Bekasi Tahun 2019 yaitu sebanyak 381 (tiga ratus delapan puluh satu) orang pegawai. Berikut merupakan tabel komposisi populasi pegawai Kantor Bapenda Kota Bekasi:

Tabel 5
Komposisi Populasi Pegawai Kantor Bapenda Kota Bekasi

NO	URAIAN	JUMLAH
1	Kepala Badan	1
2	Sekretaris Badan	1
3	Kepala Bidang	4
4	Kasubag / Kasubid / Kepala UPTB	24
5	Pelaksana (Staf)	351
TOTAL		381

Sumber: Subag Kepegawain, Bapenda Kota Bekasi T.A. 2019

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *stratified random sampling*, kemudian menurut Sugiyono (2017:82) *Stratified Random Sampling* adalah suatu teknik pengambilan sampel dengan memperhatikan suatu tingkatan (*strata*) pada elemen populasi. Elemen populasi dibagi menjadi beberapa tingkatan (*stratifikasi*) berdasarkan karakter yang melekat padanya. Dalam *stratified random sampling* elemen populasi dikelompokkan pada tingkatan-tingkatan tertentu dengan tujuan pengambilan sampel akan merata pada seluruh tingkatan dan sampel mewakili karakter seluruh elemen populasi yang heterogen.

Berdasarkan keseluruhan populasi yang berjumlah 381 (tiga ratus delapan puluh satu) orang, namun populasi yang digunakan sebanyak 351 (tiga ratus lima puluh satu) hal ini dikarenakan disesuaikan dengan topik penelitian ini yaitu ingin melihat kinerja pegawai, oleh karena pimpinan tidak dikubertakan dalam penelitian ini maka sesuai pendapat diatas jumlah sampel dalam penelitian ini dapat diambil 25% dari keseluruhan jumlah populasi sehingga didapat jumlah sampel untuk penelitian ini berjumlah 87,5 orang atau dibulatkan menjadi 88 orang responden.

Teknik dan cara yang digunakan peneliti dalam melakukan pengumpulan data adalah: studi kepustakaan, kuisioner dan observasi. Metode analisis datanya: Analisis Validitas dan Reliabilitas, Analisis Deskriptif (*Mean Score dan Overall Mean Score*), Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi, Analisis Jalur, Uji Hipotesis dan Uji Korelasi dan Koefisien Determinasi (R^2)

PEMBAHASAN

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi

Berdasarkan hasil uji t dari analisa Preachers Hayes diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien

determinasi (R-sq) sebesar 0.3361 artinya bahwa variabel kepemimpinan mampu menjelaskan variasi dari variabel kinerja pegawai ($X1 \rightarrow Y$) sebesar 33.61% sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor lain tidak dikutsertakan dalam model penelitian ini.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi

Berdasarkan hasil uji t dari analisa Preachers Hayes diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan koefisien determinasi (R-sq) sebesar 0.3624 artinya bahwa variabel kompetensi mampu menjelaskan variasi dari variabel kinerja pegawai ($X2 \rightarrow Y$) sebesar 36.24% sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor lain tidak dikutsertakan dalam model penelitian ini.

Pengaruh motivasi sebagai variabel mediasi secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi

Berdasarkan hasil uji t dari analisa Preachers Hayes diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai, dari hasil *output* terdapat 2 (dua) koefisien determinasi yaitu:

1. ($X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$). Variabel kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel mediasi mampu menjelaskan variasi dari variabel kinerja pegawai dengan nilai koefisien determinasi (R-sq) sebesar 0.5024 atau 50.24% sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor lain tidak dikutsertakan dalam model penelitian ini.
2. ($X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$). Variabel kompetensi dan motivasi sebagai variabel mediasi mampu menjelaskan variasi dari variabel kinerja pegawai dengan nilai koefisien determinasi (R-sq) sebesar 0.5059 atau 50.59% sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor lain tidak dikutsertakan dalam model penelitian ini.

Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi sebagai variabel mediasi pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi

Berdasarkan hasil uji t dari analisa Preachers Hayes diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi sebagai variabel mediasi ($X1 \rightarrow Z$) dengan koefisien determinasi (R-sq) sebesar 0.3860 artinya bahwa variabel kepemimpinan mampu menjelaskan variasi dari variabel motivasi sebesar 38.60% sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor lain tidak dikutsertakan dalam model penelitian ini.

Pengaruh kompetensi terhadap motivasi sebagai variabel mediasi pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi

Berdasarkan hasil uji *f* dari analisa Preachers Hayes diperoleh hasil koefisien determinasi (R-sq) sebesar 0,4255 artinya bahwa variabel kompetensi mampu menjelaskan variasi dari variabel motivasi (X2→Z) sebesar 42,55% sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor lain tidak dikontsertakan dalam model penelitian ini.

Pengaruh kepemimpinan dengan motivasi sebagai variabel mediasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi

Berdasarkan hasil uji *indirect effect*, pengaruh tidak langsung dari analisa Preachers Hayes diperoleh hasil koefisien determinasi (R-sq) sebesar 0,1738 artinya bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang mampu menjelaskan variasi dari variabel motivasi sebagai variabel mediasi terhadap kinerja pegawai sebesar 17,38% sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor lain tidak dikontsertakan dalam model penelitian ini.

Pengaruh kompetensi dengan motivasi sebagai variabel mediasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi

Berdasarkan hasil uji *indirect effect*, pengaruh tidak langsung dari analisa Preachers Hayes diperoleh hasil koefisien determinasi (R-sq) sebesar 0,1738 artinya bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang mampu menjelaskan variasi dari variabel motivasi sebagai variabel mediasi terhadap kinerja pegawai sebesar 17,38% sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor lain tidak dikontsertakan dalam model penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai.
4. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi.
5. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kompetensi terhadap motivasi.
6. Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel motivasi sebagai intervening variabel.
7. Kompetensi memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel motivasi sebagai intervening variabel.

Saran

1. Kepemimpinan harus tetap dipertahankan dan ditingkatkan karena dalam penelitian ini variabel kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Kompetensi harus tetap dipertahankan dan ditingkatkan karena dalam penelitian ini variabel kompetensi secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Motivasi harus tetap dipertahankan dan ditingkatkan karena dalam penelitian ini variabel motivasi secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai.
4. Motivasi harus tetap dipertahankan dan ditingkatkan dengan cara diberikan pelatihan, pemberian bonus lainnya karena dalam penelitian ini variabel motivasi memediasi atau dapat memberi pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk penelitian selanjutnya perlu menguji variabel lain terkait dengan motivasi kerja pegawai serta hubungannya dengan variabel lain. diharapkan juga dapat dibandingkan dengan organisasi perangkat daerah lainnya serta menganalisis strategi yang sesuai agar dapat memberikan masukan yang mendalam bagi organisasi perangkat daerah lainnya yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, John W. 2012. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pusaka Pelajar.
- Fuad Mas'ud, 2004. *Survey Diagnostik Organisasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Asmara.
- Keban, T. Yermas. 2004. *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Gaya Media. Yogyakarta.
- Mangkunegara. 2011 *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit In Media. Jakarta.
- Riva, Venhizal. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menciptakan Ketunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Jakarta: Andi.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wukir. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Multi Presindo: Yogyakarta.
- Yukl. Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening : Studi Kasus Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta I

Raudhatul Fitriyah, Ahmad Yani, Widie S. Tjahjanto, Novita Yolanda

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the effect of transformational leadership and organizational culture on organizational commitment mediated by work motivation at KPPN Jakarta I. This research was a causality study used a survey method. The data were collected by using questionnaire with 46 respondent. 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 was known that transformational leadership has no significant effect on organizational commitment. Meanwhile, organizational culture and work motivation have a significant effect on organizational commitment. Transformational leadership and organizational culture have a significant effect on work motivation. Work motivation does not mediate the relationship of transformational leadership to organizational commitment. Work motivation partially mediates the influence of organizational culture on organizational commitment.

I. PENDAHULUAN

Pemberdayaan manusia menjadi salah satu perhatian manajemen dalam menyusun kebijakan organisasi mengingat perannya yang sangat penting dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital mengingat perannya yang tidak tergantikan oleh sumber daya yang lain. Sumber daya manusia harus bisa beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah agar tetap eksis dan tidak tergilas oleh perkembangan jaman (Tjutju, 2008).

Pengaruh adalah "daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang atau benda) yang ikut membentuk watak kepercayaan dan perbuatan seseorang (Depdikbud, 2001:845). Pengertian pengaruh disini adalah hasil yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan oleh Pimpinan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta I dalam membentuk watak kepercayaan atau perbuatan para pegawai terhadap kinerja dan komitmen organisasi yang harus dicapai.

Meningkatnya komitmen karyawan terhadap organisasinya tidak terlepas dari adanya peran pemimpin yang dapat mempengaruhi seluruh karyawan untuk meningkatkan kualitas diri. Menurut Simanjuntak (2005), komitmen seseorang dalam organisasi sangat tergantung kepada kemampuan manajerial para pimpinan. Melalui kemampuan manajerial tersebut diharapkan terjadi peningkatan kompetensi pekerja, menumbuhkan pandangan positif pada karyawan dan mendukung semua karyawan untuk bekerja secara optimal.

Faktor terpenting berikutnya yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang dimaksudkan bukanlah ras, etnik maupun latar belakang individu tetapi budaya organisasi disini adalah budaya dalam organisasi yang tercipta dari masa lampau dan masih tetap dipertahankan sehingga menjadi nilai atau norma yang berlaku dalam organisasi, misalnya pengaruh psikologis dan emosional pegawai yang mencakup etos kerja pegawai, sikap dan perilaku pegawai serta tingkat produktivitas.

Pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan untuk mendapatkan kinerja pegawai yang maksimal. Bagi pegawai diperlukan adanya dorongan semangat untuk berperilaku positif sebagai tanggapan terhadap adanya tujuan. Menurut Maslow dikatakan bahwa manusia akan termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan apabila adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Motivasi diartikan sebagai keadaan jiwa dan sikap mental manusia yang memberikan energi mendorong kegiatan dan menyalurkan perilaku ke arah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan.

Komitmen organisasi sendiri merupakan rasa untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan berusaha dengan segala kemampuannya demi tercapainya tujuan dan kepentingan organisasi. Dessler (1999) menekankan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi memiliki nilai absensi yang rendah dan masa bekerja yang lebih lama dan cenderung untuk bekerja lebih keras serta menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik. Tingginya komitmen para pegawai tidak terlepas dari tumbuhnya kepercayaan pegawai kepada manajemen yang memandang sumber daya manusia sebagai aset yang berharga dan tidak semata-mata sebagai komoditas yang dapat dieksploitasi sekehendak manajemen.

Dari hasil penelitian awal yang dilakukan pada KPPN Jakarta I peneliti mengindikasikan bahwa pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, hal ini ditandai dengan tingkat absensi yang rendah, masa kerja pegawai yang lama dan tercapainya sebagian besar target kinerja yang ditetapkan oleh Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Namun demikian terdapat permasalahan yang menyebabkan motivasi kerja dan budaya organisasi dari pemimpin terkadang kurang berjalan sesuai harapan. Permasalahannya adalah karakter dan kapabilitas pegawai yang terbatas sehingga mempengaruhi kondisi komitmen keorganisasian pegawainya.

Berdasar hasil penelitian diatas peneliti ingin meneliti lebih lanjut, apakah ada pengaruh motivasi dan budaya organisasi serta kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang ada pada KPPN Jakarta I. Penelitian ini terinspirasi dari penelitian yang dilakukan oleh Dimas M. Akbar, Heru K. Tjahjono dan Rr. Sri H. Wahyuningsih pada tahun 2017 di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang berjudul " Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah peneliti sebelumnya hanya menggunakan motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

sedangkan penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan variabel mediasi motivasi sebagai variabel yang mempengaruhi komitmen organisasional di suatu organisasi pemerintah.

1.1. Rumusan Masalah

Berikut tolak dari permasalahan diatas, maka yang menjadi rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja erat kaitannya berdampak pada komitmen organisasi.
2. Budaya organisasi dan motivasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaan secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi.
3. Pengaruh signifikan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersamaan banyak mempengaruhi komitmen karyawan dalam menyelesaikan mencapai target visi dan misi organisasi.

1.2. Tujuan Penelitian

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

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.
5. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
6. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
7. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

II. TINJAUAN TEORITIS

2.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2015:315) menjelaskan dengan kepemimpinan transformasi para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin mengubah dengan memotivasi para pengikut dengan membuat lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk

mereka untuk memertingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional melibatkan proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin tetapi mungkin tidak menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap tujuan tugas (Yulk, 2015:316).

Pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diasi ulangi dan berenergi (Kendra, 2013).

2.2. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat norma, keyakinan, prinsip dan cara berperilaku yang bersama-sama memberikan karakteristik yang khas pada masing-masing organisasi (Wilcoxon dan Millet, 2000). Luthans (2006) menyatakan bahwa, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang bertukir agar diterima oleh lingkungannya.

Sedangkan menurut Sutrisno (2010), budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal.

2.3. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi telah lama menjadi tugas manajemen perusahaan, menimbulkan permasalahan yang paling sulit dan penting untuk dipecahkan. Berbagai hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Siagian (2018: 287) mendefinisikan motivasi sebagai daya dorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau atau rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga serta waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Pendapat serupa disampaikan Bengun (2012: 312) yakni motivasi didefinisikan sebagai suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan

fungsinya dalam organisasi. Bangun (2012: 332) menambahkan motivasi sebagai proses dalam menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai sasaran. Dengan motivasi kerja, karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

2.4. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya (Desiana dan Soetjipto, 2006). Bagaiman dalam Mahmud et al (2010) menyudikan bahwa komitmen dapat berkembang apabila pegawai mampu menemukan harapannya dan memenuhi kebutuhannya dalam sebuah organisasi.

Robbins dan Judge (2007: 110) menyatakan bahwa komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Mathis dan Jackson dalam (Sopiah, 2008: 155) menyatakan komitmen organisasi sebagai keadaan dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

III METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif dengan bentuk hubungan sebab akibat (kausal) yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. 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 menggunakan instrumen berupa kuesioner yang dipersiapkan peneliti.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPPN Jakarta I baik yang berstatus tetap dan berjumlah 46 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan dari anggota populasi. 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. (2019) untuk analisa *Structural Equation Modelling* (SEM).

3.3. Teknik Analisis 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.

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang didesain dalam bentuk skala Likert. Dalam skala ini pernyataan-pernyataan yang diajukan dilengkapi dengan 5 (lima) alternatif jawaban berikut bobotnya untuk setiap alternatif. Pernyataan untuk variabel kepemimpinan, kompensasi, manajemen pengetahuan, motivasi kerja, dan kinerja diukur dengan menggunakan skala Likert 1 s.d. 5. Untuk skala Likert rinciannya adalah STS (Sangat Tidak Setuju) = 1, TS (Tidak Setuju) = 2, N (Netral) = 3, S (Setuju) = 4, dan SS (Sangat Setuju) = 5. Data yang terkumpul kemudian ditabulasi untuk mengetahui distribusi jawaban responden dari masing-masing indikator untuk menguji validitas dan menjelaskan pengaruh antar variabel dengan menggunakan :

a. 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). Sugiyono (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 karyawan.

b. Evaluasi Common Method Variance (CMV)

Common Method Variance (CMV) adalah variasi pada data penelitian yang terjadi karena metode pengumpulan data yang digunakan bukan karena kecenderungan responden untuk memilih jawaban tertentu (Eichorn, 2014). Salah satu cara untuk mengevaluasi CMV adalah dengan melakukan *Harman Single Factor Test* (Eichorn, 2014). *Harman Single Factor Test*

menggunakan analisis faktor eksploratoris dimana seluruh variabel dimasukkan ke dalam satu faktor dimana jika nilai dari faktor tersebut bernilai di atas 50% terdapat indikasi terdapat CMV.

c. 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 4.1.

Tabel 4.1 Uji pada *Outer Model*

No.	Uji pada <i>Outer Model</i>	Deskripsi
1.	<i>Convergent Validity</i>	Nilai validitas konvergen adalah nilai loading factor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan $\geq 0,70$, 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 loading 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 $\geq 0,50$
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)

d. 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 Tabel 4.2.

Tabel 4.2 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 antar pengaruh konstruk laten. Perhitungan dilakukan dengan prosedur <i>bootstrapping</i> .

No.	Uji pada Inner Model	Deskripsi
3	<i>Prediction Relevance (Q Squared)</i>	Uji ini dikenal dengan Uji <i>Stone-Geisser</i> yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan prediksi dengan prosedur <i>bootstrap</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)

e. Operasional Variabel dan Rancangan Riset

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 komitmen organisasi. 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.

2. Variabel Independen/Bebas

Variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain (Wati, 2018: 59). Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

3. Variabel Intervening

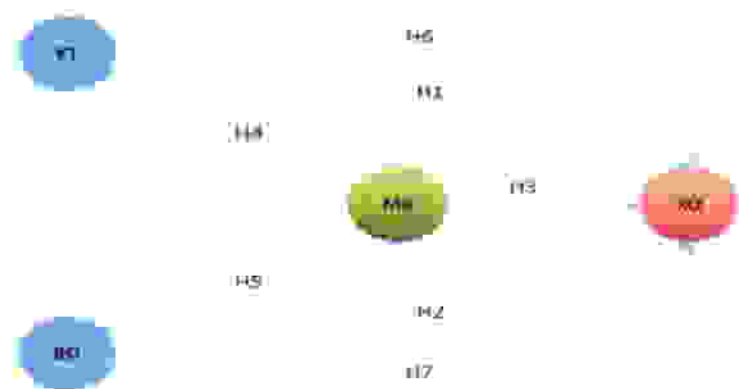
Variabel *intervening* (mediasi) adalah tipe variabel yang mempengaruhi variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen menjadi hubungan tidak langsung (Wati, 2018: 59). Motivasi kerja adalah variabel *intervening* dalam penelitian ini.

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).

5. Konstruksi Diagram Jalur (Path Diagram)

Path diagram dimaksudkan untuk melihat hubungan kausalitas yang dapat mempermudah dalam memvisualisasikan hipotesis yang telah diajukan dalam komputerisasi model teoritis. *Path diagram* yang dibentuk pada penelitian ini menggambarkan bentuk skematik model hubungan antar variabel seperti yang disajikan pada gambar berikut :



IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif variabel penelitian digunakan untuk mengetahui kecenderungan jawaban pada kuesioner atau sejauh mana respon dari responden sesuai kategori pilihan jawaban dengan menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju) terhadap pernyataan setiap variabelnya.

Berdasarkan data pada tabel 5.2 s.d. 5.5 dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (KT), budaya organisasi (BO), komitmen organisasi (RO) dan motivasi kerja (MK) memiliki nilai rata-rata 4,50-4,93 dengan kategori baik. Bila dilihat dari enam indikator per variabel memiliki persepsi rata-rata cukup tinggi.

4.2. Hasil Evaluasi Common Method Variance (CMV)

Pada tahap ini dilakukan evaluasi CMV menggunakan *Harman Single Factor Test*. Evaluasi dilakukan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS versi 20. Berdasarkan hasil tersebut didapatkan nilai CMV adalah 43,31% dimana nilai ini menunjukkan bahwa tidak terdapat *common method variance* pada data yang akan diolah karena nilai CMV berada dibawah 50%.

4.3. Hasil 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:

a. 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. Berdasar hasil penelitian item-item pernyataan yang memiliki *loading factor* di bawah 0,70 sudah

dihilangkan yaitu BO1, BO4, BO5, BO6, KT4, KT5 dan MK1 sehingga dapat dilanjutkan untuk analisis selanjutnya.

b. Pengujian Validitas Diskriminan

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 (*Average Variance Extracted*) tiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk dalam suatu model.

c. Pengujian Reliability dan *Average Variance Extracted (AVE)*

Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada di atas 0,50 (Ghozali, 2015:155). Berdasarkan perhitungan dengan software PLS dapat diketahui bahwa untuk variabel KT, BO, KO dan MK 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. Begitu juga dengan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

d. 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. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Dari perhitungan menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel komitmen organisasi (KO) diperoleh sebesar 0,628 dan untuk variabel motivasi kerja (MK) diperoleh sebesar 0,698. Hasil ini menunjukkan bahwa 62,8% variabel KO dapat dipengaruhi oleh variabel KT, BO, dan MK dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat dalam penelitian. Sedangkan 69,8% variabel MK dipengaruhi oleh variabel KT dan BO dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat pada penelitian.

Total nilai R^2 digunakan untuk menghitung *Goodness of Fit (GoF)* karena di dalam SmartPLS tidak tersedia menu khusus untuk menghitung nilai *GoF*. Nilai *predictive relevance (Q²)* untuk model struktural dalam penelitian ini adalah sebesar 0,8876 atau 88,76% artinya model mampu menjelaskan fenomena komitmen organisasi dikaitkan dengan beberapa variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

4.4. Hasil Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (t) Jalur Pengaruh Langsung

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, digunakan nilai t_{hitung} pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Untuk menguji hubungan antar variabel (uji hipotesis), maka digunakan nilai t_{hitung} dari *output* SmartPLS yang dibandingkan dengan nilai $t_{tabel} = 1,66$. Tabel di bawah ini memberikan hasil hubungan antar konstruk (variabel).

Tabel Pengujian Hipotesis Variabel Langsung

Hipotesis	Hubungan	Beta	t statistik	p values	Keterangan
H1	KT → KO	-0,154	0,731	0,232	Tidak Signifikan
H2	BO → KO	0,397	1,781	0,038	Signifikan
H3	MK → KO	0,546	2,133	0,016	Signifikan
H4	KT → MK	0,388	2,846	0,002	Signifikan
H5	BO → MK	0,565	4,461	0,000	Signifikan

Berdasar tabel diatas pengaruh hubungan antar variabel dapat dijelaskan bahwa koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh KT terhadap KO sebesar -0,154 dengan nilai t_{hitung} 0,731 < 1,66 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (5%) dan nilai *p-value* 0,232 > 0,05 (5%), menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis penelitian pertama (H1).

Sedangkan untuk hipotesis H2 sampai dengan H5 menunjukkan pengaruh yang kuat dan signifikan misalnya untuk H2 yaitu pengaruh BO terhadap KO sebesar 0,397 dengan nilai t_{hitung} 1,781 > 1,66 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (5%) dan nilai *p-value* 0,038 < 0,05 (5%). Hal ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara BO terhadap KO. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis penelitian kedua. (H2).

b. Uji Mediasi melalui Variance Accounting For (VAR)

Analisa pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Dalam model penelitian ini MK memberikan efek tidak langsung terhadap KO. 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.

Tabel Pengujian Hipotesis Variabel Langsung

Hipotesis	Hubungan	Beta	T Statistics	P Values
H6	KT → MK → KO	0.211	1.352	0.088
H7	BO → MK → KO	0.306	2.150	0.016

Dari tabel di atas diketahui bahwa hasil efek tidak langsung KT terhadap KO melalui MK dengan *p-values* 0,088 > 0,05 berarti tidak signifikan. Hasil efek tidak langsung BO terhadap KO melalui MK dengan *p-values* 0,016 < 0,05 berarti signifikan.

Selanjutnya dilakukan perhitungan VAF untuk melihat secara kuantitatif pengaruh variabel perantara sebagaimana Tabel berikut :

Tabel Perhitungan VAR

	KT→MK→KO	BO→MK→KO
T-statistik	1.352	2.150
p-values	0,088	0,016
Pengaruh Langsung	-0,154	0,397
Pengaruh Tidak Langsung	0,211	0,306
Pengaruh Total	0,056	0,704
VAF = Pengaruh Tidak Langsung / Pengaruh Total	Tidak Dihitung	43,47%

Dari hasil perhitungan pada tabel diatas diketahui bahwa hasil VAF pengaruh BO terhadap KO melalui MK bernilai 43,47% yang dikategorikan sebagai perantara parsial (*partial mediation*). Hasil VAF pengaruh KT terhadap KO melalui MK tidak dihitung karena hasil pengujian hipotesis tidak signifikan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan penjelasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi di KPPN Jakarta I.
- 2) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi di KPPN Jakarta I.
- 3) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi di KPPN Jakarta I.
- 4) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja di KPPN Jakarta I.

- 5) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja di KPPN Jakarta I.
- 6) Motivasi Kerja tidak memediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi di KPPN Jakarta I.
- 7) Motivasi Kerja memediasi sebagian Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi di KPPN Jakarta I.

5.2. Saran

Adapun saran yang dapat penulis sampaikan adalah sebagai berikut.

- 1) Pimpinan diharapkan dapat menumbuhkan motivasi, memelihara motivasi kerja untuk para karyawannya, sehingga terciptanya kerjasama yang baik dan didukung oleh budaya organisasi yang kuat untuk dapat meningkatkan komitmen pada organisasi.
- 2) Pimpinan harus melakukan komunikasi yang lebih intensif kepada bawahan dengan cara: pendekatan komunikasi secara interpersonal, membangun komunikasi dengan membuat forum silaturahmi mingguan atau bulanan dengan karyawan untuk meningkatkan peran aktif agar dapat melihat secara lebih dekat, merasakan, mengidentifikasi masalah-masalah yang muncul di bawah dan memberikan solusi atas masalah-masalah yang dihadapi karyawan dalam lingkungan kerja.
- 3) Motivasi kerja perlu ditingkatkan dengan memberi metode yang berbeda dari sebelumnya terhadap pegawai sehingga pegawai memiliki dorongan kerja yang kuat untuk bekerja lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Admata, U. W. S. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS Tazuis Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), 136–157.
- Amanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Bhaskara, I. G. M. I., & Subudi, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional melalui Mediasi Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen*, 8(3), 1727–1754. <https://doi.org/10.24843/EJMANUJID.2019.v08.i03.p20>
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson. (2015). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017). *Manajemen: Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan AQLI*.

- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 176-184.
- Hamdoko, T. H. (2016). *Manajemen* (Edisi II). Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi 2016). Jakarta: Bumi Aksara.
- Jufrizen, J., & Rahmadhan, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79.
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect of Organizational Culture and Islamic Work Ethic on Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance at Private Islamic Universities in the City of Medan, *Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES) 2018* (pp. 179-186).
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management = Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Putra, G. N. S., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Motivation. *International Research Journal of Management, IT, & Social Sciences*, 6(6), 118-127. <https://doi.org/10.21744/irjms.v6i6.718>
- Robbins, P. S. (2002). *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi*, Jilid I. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D* (Ketga.). Bandung: Alfabeta.
- Sutarno, S. (2011). Pengaruh Lingkungan Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 5(1), 76-88.
- Tika, M. P. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (6th ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Winardi, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Yanto, A. T., & Jaenab, J. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada Pegawai Kantor Cikal. *JIMUBB Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 110-114. <http://doi.org/10.33854/jimubb.v8i2.1897>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.