

LABORA

JURNAL BISNIS

ISSN 1410-2218

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Suasana Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi

Deni Nur Amsori, Harry Wiyanto, Iriana Wihardja S., Bernard T. Widjaja

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Implikasinya terhadap Employee Engagement Pada KPP WP Besar 4

Levina Putri, Apriana Dian, Ajoe Kartika Mastaka, Adc Basuki

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

Teny Andrayani, Aripin, Jayadi, Gaguk Sudjoko

Analisis *Perceived Organizational Support* Dan *Self Efficacy* Terhadap Perilaku Pegawai Di Direktorat Keberatan Dan Banding: Peran Mediasi Kesiapan Untuk Berubah

Agus Siswanto, Ella Padilah, Arief Kristian Y.

Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Promosi Jabatan, Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi

Indradi Siswanto, Ahmad Yani, Demitria Dewi Hendaryati, Ferial Fahmi Kadir

Pengaruh Koordinasi Dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok

Dicky Tri Yandyka, S. Widie Tjahjanto, Novita Yolanda



Sekolah Tinggi Manajemen

LABORA

School of Management

Vol. 20 No.1

Desember
2020

LABORA

JURNAL BISNIS

ISSN 1410-2218

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Suasana Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi

Deni Nur Amsori, Harry Wiyanto, Iriana Wihardja S., Bernard T. Widjaja

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Implikasinya terhadap Employee Engagement Pada KPP WP Besar 4

Levina Putri, Apriana Dian, Ajoc Kartika Mastaka, Ade Basuki

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

Teny Andrayani, Aripin, Jayadi, Gaguk Sudjoko

Analisis *Perceived Organizational Support* Dan *Self Efficacy* Terhadap Perilaku Pegawai Di Direktorat Keberatan Dan Banding: Peran Mediasi Kesiapan Untuk Berubah

Agus Siswanto, Ella Padilah, Arief Kristian Y.

Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Promosi Jabatan, Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi

Indradi Siswanto, Ahmad Yani, Demitria Dewi Hendaryati, Ferial Fahmi Kadir

Pengaruh Koordinasi Dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok

Dicky Tri Yandyka, S. Widie Tjahjanto, Novita Yolanda

Vol. 20 No.1

Desember

2020



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.

Pemanggung 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, M.M. Prof. Dr. Ir. Andrianto Widjaja, M.Sc. Dr. Ir. Harry Wiyanto, M.M. Dr. Agustian Zen Dr. Arpin, S.H., M.H. Dr. S. Widie Tjahjanto, M.M. R. Irena Wihardja Suruntapura, S.E., M.M.
Bendahara	Dewi Kartikemingsih, S.E., M.M.
Administrasi dan Umum	Robby Simanjuntak, S.E., MM. Arif Krisdiyati Yuniardi, S.E., M.M.
Desain dan IT	Iyadi, S.E., M.M.
Sirkulasi	Suherman, 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

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Suasana Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi

Deni Nur Amsori, Harry Wiyanto, Iriana Wihardja S., Bernard T. Widjaja

Abstract

To be able to anticipate various challenges from increasingly difficult developments, all employees of Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi are required to prepare themselves and continuously make changes towards improvement and encourage the creation of a conducive business climate for industrial growth and investment. Therefore, in order to support the above, it is necessary to have a good leadership style and work atmosphere, so that it has an impact on job satisfaction and in turn will strengthen the commitment of organizational to implement it.

The purpose of this study was to determine the relationship or correlation between leadership style, work atmosphere and job satisfaction with organizational commitment, to determine the contribution or contribution of leadership style, work atmosphere and job satisfaction to organizational commitment, to determine the direct influence between leadership style and atmosphere, to determine the direct effect of leadership style and work atmosphere on organizational commitment, to determine the direct effect of job satisfaction on organizational commitment, to determine the indirect effect of leadership style and work atmosphere through job satisfaction on organizational commitment at Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.

This research design uses a questionnaire as a data collection tool. The research method is a quantitative descriptive method with path analysis. The population of this study amounted to 227 employees. With the Slovin formula, the number of samples was 145 respondents. While the sampling technique used proportionate stratified random sampling.

The results of the study, there is a significant relationship or strong correlation between leadership style, work atmosphere and job satisfaction with organizational commitment, the magnitude of the contribution of leadership style, work atmosphere and job satisfaction simultaneously to organizational commitment is 74.2%, there is a significant direct influence of leadership style and work atmosphere on job satisfaction and organizational commitment, there is a significant direct effect of job satisfaction on organizational commitment, there is a significant indirect effect of leadership style and work atmosphere through job satisfaction on organizational commitment at Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.

Suggestions, in terms of leadership style, strive for frequent discussions between leaders and subordinates, in terms of work atmosphere, to support each other as work partners. In terms of job satisfaction, there was an improvement in the relationship and communication between employees. Can conduct further research with different research variables but with different analyzes, for example with the SEM Model so that it further enriches the research results.

Keywords: Leadership Style, Work Atmosphere, Job Satisfaction And Organizational Commitment

I. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi sekarang ini dalam sebuah organisasi atau institusi seperti Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi sangatlah dibutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan yang lebih untuk mencurahkan segala bentuk ide atau gagasan yang brilian,

yang seperti disebutkan di atas belum dapat terwujud. Tujuan institusi akan tercapai dengan baik apabila kepemimpinan dalam institusi tersebut terlaksana secara profesional sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. Kepemimpinan memiliki posisi yang sangat utuh dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan pada institusi dalam mencapai tujuan.

Selain faktor gaya kepemimpinan, institusi juga harus benar-benar memperhatikan suasana kerja. Suasana kerja yang nyaman akan menghasilkan perasaan senang. Suasana kerja yang nyaman menjadi masalah yang cukup penting dan penting, karena sangat besar manfaatnya untuk kepentingan individu atau pegawai itu sendiri dan bagi institusi. Penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber dari kenyamanan suasana kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka dalam lingkup kerja.

Pegawai yang memiliki komitmen rendah dapat menjadi hambatan dalam mencapai tujuan dan misi institusi. Salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah suasana kerja. Suasana kerja adalah kehidupan sosial yang dialami meliputi psikis pegawai, mental dan juga fisik dalam sebuah perusahaan. Ini nantinya akan berpengaruh pada kinerja seseorang atau pegawai dalam melakukan segala tugasnya. Manusia akan selalu bergantung pada keadaan atau lingkungan di sekitar dan keduanya saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Manusia akan selalu bisa beradaptasi dengan lingkungan di sekitar sebab tidak mungkin pegawai tidak beradaptasi pada lingkungan yang baru.

Permasalahan lain yang muncul dalam suasana kerja Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi juga terdapat diantara pegawai masih terjadi yang namanya perselisihan. Perselisihan juga bisa terjadi karena berbeda tujuan diantara beberapa nilai yang dipegang dari kedua belah pihak. Dampak buruk dari perselisihan tersebut adalah gangguan komunikasi, kekompakan dan juga kerja sama mengingat ada macam-macam sifat manusia. Sedangkan untuk manfaatnya adalah usaha positif yang bisa dihasilkan untuk mengatasi perselisihan tersebut, daya juang yang tinggi untuk mendapatkan tujuan dan juga kemampuan dalam menyesuaikan diri pada perubahan atau tuntutan lingkungan. Sedangkan untuk perselisihan yang bisa terjadi pada tempat kerja adalah ketergantungan pada sebuah tugas, persaingan, pembagian wewenang yang kurang tegas, perbedaan penegakkan disiplin dan juga masalah pada status. Kemudian permasalahan yang lain yang terjadi pada suasana kerja adalah pegawai yang terlalu berlebihan atau *work overload* juga menjadi salah satu faktor psikologi dalam suasana kerja. Biasanya, pegawai yang terlalu berlebihan diberikan bisa menyebabkan hal yang membebani tegangan. Sumber-sumber daya yang ada selalu dioptimalkan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab institusi. Suasana kerja yang kurang menyenangkan akan berdampak pada munculnya stres cenderung akan menurunkan kemampuan pegawai dalam mengendalikannya lingkungan kerja, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kemampuan individu untuk berfungsi secara efektif atau dengan kata lain ketidaknyamanan suasana kerja yang terjadi dapat menurunkan kinerja.

Sedangkan berkenaan kepuasan kerja pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi masalah-masalah yang timbul antara lain dikemukakan 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/interpersonaliti*) yang baik dalam berbagai aktifitas kepegawaian, diharapkan walaupun para pegawai mendapatkan "load" pegawaian yang relative cukup banyak yang dengan *tight schedules*, para pegawai dapat tetap bekerja secara maksimal dan tenang terhadap tugas-tugas yang diberikannya. Pegawai akan bekerja sesuai dengan standard dan kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan. Kemudian pencapaian target (*quantity*) sesuai dengan yang ditargetkan oleh perusahaan, juga memenuhi *timeline - frame work* yang telah disepakati bersama atau direncanakan sebelumnya. Hal ini tentunya akan menghasilkan *effectiveness* dalam penyelesaian pegawaian yang sesuai langsung dapat mengimangi *operasional cost* sumber daya manusia.

Gaya kepemimpinan yang baik dan suasana kerja yang mendukung akan membawa pegawai untuk bekerja secara optimal. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat ditempuh melalui proses pengembangan potensi para pegawai. Hal tersebut tentu saja membutuhkan komitmen serta konsistensi keterlibatan staf sumber daya manusia yang lebih besar, sehingga akan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola organisasi di suatu instansi. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, diharapkan Pegawai Negeri Sipil dapat bekerja secara produktif dan profesional sehingga kinerja yang dicapai akan lebih memuaskan sesuai standar kerja yang dipersyaratkan.

II. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat hubungan atau korelasi antara gaya kepemimpinan, suasana kerja dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi ?
- b. Seberapa besar kontribusi gaya kepemimpinan, suasana kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi?
- c. Apakah terdapat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi?
- d. Apakah terdapat pengaruh langsung antara suasana kerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi?
- e. Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi?

- f. Apakah terdapat pengaruh langsung suasana kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi?
- g. Apakah terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi?
- h. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi?
- i. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara suasana kerja melalui kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi?

III. TUJUAN PENELITIAN

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah

- a. Untuk mengetahui signifikansi hubungan atau korelasi antara gaya kepemimpinan, suasana kerja, dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi
- b. Untuk mengetahui besarnya kontribusi gaya kepemimpinan, suasana kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.
- c. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- d. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara suasana kerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.
- e. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.
- f. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara suasana kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.
- g. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.
- h. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.

- i. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung antara suasana kerja melalui kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini menggunakan penelitian survey, peneliti berusaha mengambil sampel dari suatu populasi dengan mengandalkan kuisioner sebagai instrumen pengumpulan data. Penelitian ini akan memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian keterkaitan korelasional antara gaya kepemimpinan dan suasana kerja serta kepuasan kerja dan pengantunnya terhadap komitmen organisasi 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 A 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.

4.2. Populasi dan Sampel

4.2.1 Populasi

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bertugas di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi. Populasi yang dimaksud adalah populasi terbatas, maksudnya adalah sumber data mempunyai data yang jelas, batasnya secara kuantitatif sehingga dapat dihitung jumlahnya. Sedangkan populasi dalam penelitian ini berjumlah 227 orang pegawai. Populasi (*population*) adalah keseluruhan objek pengamatan yang menjadi perhatian kita. Menurut Sugiono dalam Riduwan (2016) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Tabel 1. Populasi Pegawai

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Eselon III	1
2.	Eselon IV	16
3.	Pemeriksa Bea dan Cukai Pertama	61
4.	Pemeriksa Bea dan Cukai Pelaksana	3
5.	Pelaksana	146
	Jumlah	227

Sumber : Lakin, KPPBC TMP A Bekasi, Tahun 2020

4.2.2 Sampel

Menurut Sugiono dalam Ridiwan (2016) sampel adalah sebagian obyek populasi yang memiliki karakteristik sama dengan karakteristik populasinya, yang ingin diketahuai besaran karakteristiknya. Sampel diartikan sebagai bagian dari himpunan objek penelitian atau himpunan bagian dari populasi. Istilah sampel, berbeda dengan *sampling*, walaupun kedua kata tersebut terlihat mirip, *sampling* adalah cara yang digunakan dalam menentukan dan mengambil suatu sampel.

Dalam upaya menentukan ukuran atau jumlah sampel yang akan diambil dari populasi yang berjumlah 227 orang, penelitian ini menggunakan rumus *Slovin* sebagaimana dikutip Ridiwan (2016), sebagai berikut :

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

Dinamai :

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 227 responden, dengan menggunakan rumus *slovin* tersebut di atas maka diperoleh ukuran atau jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{227}{1 + 227 (0,05)^2} = 144,82 = 145 \text{ orang pegawai}$$

Berdasarkan hasil penghitungan dengan rumus *Slovin* tersebut, maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 145 responden.

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

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

Dimana :

- n_i = ukuran sampel pada strata i
- N_i = ukuran populasi pada strata i .
- N = populasi
- n = ukuran sampel

Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Jumlah Responden Masing-Masing Jabatan

No	Unit Kerja	Jumlah Basisdata	Ukuran Sampel/Responden masing-masing jabatan
1	Eselon III	1	$1/227 \times 145 \text{ orang} = 0,638 = 1 \text{ orang}$
2	Eselon IV	16	$16/227 \times 145 \text{ orang} = 10,22 = 10 \text{ orang}$
3	Pemeriksa, Bea dan Cukai Pertama	61	$61/227 \times 145 \text{ orang} = 38,96 = 39 \text{ orang}$
4	Pemeriksa, Bea dan Cukai Pelaksana	3	$3/227 \times 145 \text{ orang} = 1,91 = 2 \text{ orang}$
5	Pelaksana	146	$146/227 \times 145 \text{ orang} = 93,26 = 93 \text{ orang}$
		227	145 Orang

4.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel adalah penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih substantif dari suatu konsep. Tujuannya agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah di definisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalnya alat ukur yang akan digunakan untuk kuantifikasi gejala atau

variabel yang ditelitinya. Untuk menjelaskan permasalahan yang menjadi objek penelitian ini terdiri dari 2 (dua) variabel bebas (eksogen), 1 (satu) variabel mediasi dan 1 (satu) variabel terikat (endogen). Adapun definisi dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

1) Gaya Kepemimpinan (X₁)

Gaya kepemimpinan sebagai variabel X₁ menggunakan konsep dari Miftah Toha (2015) yaitu suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Adapun bentuk gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi:

a) Gaya kepemimpinan mengarahkan, yaitu pemimpin menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Untuk itu, pemimpin juga menentukan standar pekerjaan yang harus dijalankan oleh bawahan. Indikatornya terdiri dari :

- (1) Prosedur yang rinci dalam melakukan pekerjaan.
- (2) Mematuhi peraturan yang berkaitan dengan pekerjaan.

b) Gaya kepemimpinan membimbing, yaitu perilaku menjelaskan setiap keputusan dan memberi kesempatan bawahan memperoleh kejelasan, memberikan pengarah, dukungan, dorongan semangat, serta mendengar opininya. Selain itu sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola pencapaian target atau sasaran organisasi yang cenderung bersifat konsultatif dan memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan pada tingkatan tertentu. Indikatornya terdiri dari:

- (1) Adanya bimbingan dan arahan dari pimpinan.
- (2) Pimpinan mendengarkan keluhan karyawan.

c) Gaya kepemimpinan mendukung yaitu gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Indikatornya terdiri dari :

- (1) Adanya diskusi antara pimpinan dan bawahan.
- (2) Kesempatan bawahan untuk berinteraksi.

d) Gaya kepemimpinan pendelegasian, yaitu pemimpin sedikit memberi pengarah, maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/ tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana,

kapan dan di mana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya pendelegasian ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah. Indikatornya terdiri dari :

- (1) Pimpinan biasanya hanya mengajukan tujuan yang ingin dicapai dan menyerahkan pekerjaan kepada karyawan bagaimana cara mencapainya.
- (2) Adanya pendelegasian tugas dan tanggung jawab.

2) Suasana Kerja (X₂)

Suasana kerja dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Alex Nitisemito (2017) bahwa suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Indikator dari suasana kerja ini meliputi :

- a) Tempat kerja
- b) Fasilitas dan alat bantu pekerjaan
- c) Kebersihan
- d) Pencahayaan
- e) Ketenangan
- f) Hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat kerja

b. Variabel Mediasi (Y)

Menurut Sugiyono, (2015) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat dimati dan diukur. Variabel ini merupakan penyela/ antara yang terletak di antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen". Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y).

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

1) 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.

2) 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.

3) Kerjasama

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

c. Variabel Terikat Endogen (Z)

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel endogen adalah komitmen organisasi (Z). Secara operasional yang dimaksud dengan komitmen organisasi 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 faktor komitmen keorganisasian pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (2012) dimana indikator komitmen keorganisasiannya meliputi:

1) *Affective Commitment*

Indikatornya meliputi:

- a) Kelekatan emosional
- b) Identifikasi diri
- c) Keterlibatan dalam organisasi

2) *Continuance Commitment*

Indikatornya antara lain:

- a) Kerugian bila meninggalkan pekerjaan
- b) Kebutuhan pada organisasi

3) *Normative Commitment*

Indikatornya seperti:

Kewajiban untuk tetap bekerja pada organisasi

Adapun alat ukur dari variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Suasana Kerja (X2), Keputusan kerja (Y) dan Komitmen Organisasi (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	No. Item Instrumen
Gaya Kepemimpinan (X1)	a. Gaya kepemimpinan mengarahkan b. Gaya kepemimpinan membimbing c. Gaya kepemimpinan mendukung d. Gaya kepemimpinan pendelegasian	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8

Suasana Kerja (X ₁)	a. Tempat kerja b. Fasilitas dan alat bantu pekerjaan c. Kebersihan d. Penculhuyam e. Ketenangan f. Hubungan kerja	1 2 3 4 5 6
Kepuasan Kerja (Y)	a. Sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya sendiri b. Situasi kerja c. Kerjasama	1, 2 3, 4 5, 6
Komitmen Organisasi (Z)	a. <i>Affective Commitment</i> b. <i>Continuance Commitment</i> c. <i>Normative Commitment</i>	1, 2, 3 4, 5 6

4.4. Teknik Analisis Data

Menurut Sugryono (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

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner, dimana yang diteliti adalah sampel yang telah ditentukan sebelumnya yaitu kepada pegawai tetap pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi. 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:

- Membuat pertanyaan atau kuesioner dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang akan diberikan kepada responden, yaitu pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.
- Membagikan daftar kuesioner, dengan tujuan mendapatkan keakuratan informasi yang diinginkan.
- 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 dan kuesioner dengan rentang nilai 1 sampai 7 pada masing-masing pernyataan.
- e. Membuat tabelis jawaban responden atas kuesioner.
- f. Melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap setiap pertanyaan kuesioner dan Membuat kesimpulan setiap variabel.

4.6.2 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 pengolahannya dibantu oleh program komputer *Statistical Product & Services Solution (SPSS)* versi 20.0.

a. Analisis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara variabel X1 (gaya kepemimpinan), X2 (suasana kerja) dan kepuasan kerja (Y) dengan variabel Z (komitmen organisasi), 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 keeratn 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: Sugiono, 2015, *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung

b. Analisa Koefisien Penentu

Sesuai dengan bukunya J. Supranto (2014) bahwa untuk melihat besarnya kontribusi dan sumbangan variabel X terhadap variabel Y adalah dengan melihat nilai koefisien determinasi (*coefficient of determination*) yang dilambangkan nilai *R Squares* untuk analisis yang memiliki variabel bebas 1 - 2 tetapi untuk yang memiliki variabel bebas lebih dari 2 (dua) menggunakan *Adjust R Square*.

c. Analisis Koefisien Jalur

Bila melihat dari kerangka konseptual terlihat bahwa dalam penelitian ini akan memperlihatkan pengaruh variabel bebas (X1, X2) terhadap variabel mediasi (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 X1, X2 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 2010*.

Pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah, yaitu :

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

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

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

Dalam menggunakan teknik analisis jalur, dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis jalur Model Dekomposisi. Model dekomposisi adalah model analisis jalur yang

menekankan pada pengaruh yang bersifat kausalitas antar variabel, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dalam kerangka *path analysis*, sedangkan hubungan yang bersifat nonkausalitas atau hubungan korelasional yang terjadi antar variabel eksogen tidak termasuk dalam perhitungan ini.

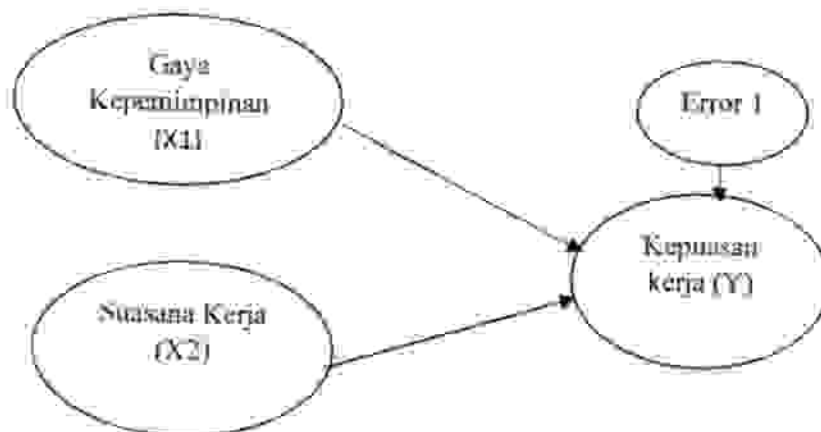
Perhitungan menggunakan analisis jalur dengan model dekomposisi, pengaruh kausal antarvariabel dapat dibedakan menjadi 3, yaitu sebagai berikut:

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

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

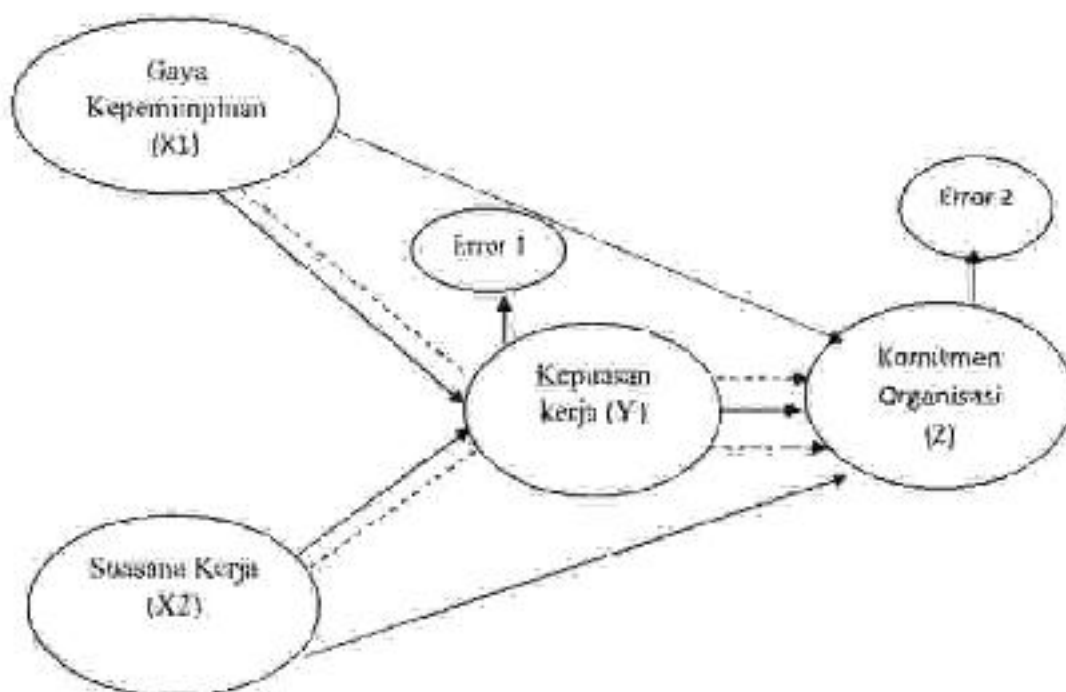
Bentuk sub struktur-1 pada penelitian ini dapat digambarkan seperti di bawah ini.



Gambar 1. Analisis Jalur Sub Struktur-1

2) Sub Struktur-2

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



Gambar 2. Analisis Jalur Sub Struktur-2

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

d. Pengujian Koefisien Jalur

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

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

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

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

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

2) Gunakan statistik uji yang tepat, yaitu :

a) Untuk menguji setiap koefisien jalur :

$$t = \frac{P_{xi}}{\sqrt{\frac{(1-R^2_{xi(x_1, x_2, \dots, x_k)})C_{ii}}{n-k-1}}}$$

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 . ($t_0 > t_{\text{tabel}}(n-k-1)$)

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

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

di mana:

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

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

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

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

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

$$t = \frac{P_{x_1x} - P_{x_2x}}{\sqrt{\frac{(1-R^2_{y \cdot (x_1, x_2, \dots, x_k)})}{n-k-1} (\sum C_{11}^2 + \sum C_{22}^2 - 2C_{12}^2)}}$$

Kriteria pengujian:

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

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

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

- 1) Adanya linearitas (*Linearity*). Hubungan antar variabel bersifat linear
- 2) Adanya aditivitas (*Additivity*). Tidak ada efek-efek interaksi
- 3) Semua variabel residua (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu variabel-variabel dalam model.
- 4) Istilah gangguan (*disturbance terms*) atau variabel residual tidak boleh berkorelasi dengan semua variabel endogen dalam model. Jika dilanggar, maka akan berakibat hasil regresi menjadi tidak tepat untuk mengestimasi parameter-parameter jalur.

- 5) Sebaiknya hanya terdapat multikolinieritas yang rendah. Multikolinieritas maksudnya dua atau lebih *variabel* bebas (penyebab) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Jika terjadi hubungan yang tinggi maka kita akan mendapatkan standar *error* yang besar dari koefisien beta (β) yang digunakan untuk menghilangkan varians biasa dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.
- 6) Adanya *recursivitas*. 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 *biserial* untuk satu *variabel* berskala interval dan lainnya nominal.
- 9) Asumsi analisis jalur mengikuti asumsi umum regresi linear, yaitu:
 - a) Koefisien regresi harus signifikan. Pengujian dilakukan dengan Uji t . Koefisien regresi signifikan jika t hitung $> |t$ tabel (nilai kritis)
 - b) Tidak boleh terjadi multikolinieritas, artinya tidak boleh terjadi korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah antar *variabel* bebas.
 - c) Tidak terjadi autokorelasi. Terjadi autokorelasi jika angka Durbin dan Watson sebesar < 1 dan > 3
 - d) Model regresi harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka signifikansi pada ANOVA sebesar < 0.05
 - e) *Predictor* yang digunakan sebagai *variabel* bebas harus banyak. Kelayakan ini diketahui jika angka *Standard Error of Estimate* $< Standard Deviation$.

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Kuesioner

a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Gaya Kepemimpinan di KPPBC TMP A Bekasi adalah 3,06 hal ini menunjukkan bahwa penilaian persepsi responden terhadap Gaya Kepemimpinan di KPPBC TMP A Bekasi sudah dikategorikan baik perbaikan lebih ditunjukkan

kepada pimpinan saat ini yang menjabat untuk memberikan waktu dan kesempatan untuk berdiskusi dengan para bawahan untuk membahas banyak hal yang terkait pekerjaan tentunya.

b. Variabel Suasana Kerja (X2)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Suasana Kerja pada KPPBC TMP A Bekasi adalah 3,02 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Suasana Kerja di KPPBC TMP A Bekasi sudah dikategorikan baik. Perbaikan lebih kepada membangun kerjasama dan komunikasi antara pegawai.

c. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Kepuasan Kerja pada KPPBC TMP A Bekasi adalah 2,93 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Kepuasan Kerja para pegawai KPPBC TMP A Bekasi secara keseluruhan sudah dikategorikan baik. Perbaikan lebih ditujukan untuk kekompakan team, dimana di dalamnya dapat saling mendukung sebagai partner kerja.

d. Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Komitmen Organisasi KPPBC TMP A Bekasi adalah 2,90 hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap Komitmen Organisasi pada KPPBC TMP A Bekasi sudah dikategorikan baik. Perbaikan lebih kepada meningkatkan komitmen pegawai untuk dapat selalu menyelesaikan pekerjaan yang ditargetkan institusi.

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. Hubungan atau Korelasi Antara Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Suasana Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) Dengan Komitmen Organisasi (Z) pada KPPBC TMP A Bekasi

Berdasarkan hasil analisa koefisien korelasi, yang pengolahannya dibantu dengan program SPSS, dapat dilihat bahwa hubungan atau korelasi antara variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Suasana Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) dengan Komitmen Organisasi KPPBC TMP A Bekasi adalah sebagai berikut.

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

		<i>Correlations</i>			
		Gaya Kepemimpinan	Suasana Kerja	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,600**	,645**	,784**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	145	145	145	145
Suasana Kerja	Pearson Correlation	,600**	1	,543**	,628**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	145	145	145	145
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,645**	,543**	1	,770**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	145	145	145	145
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	,784**	,628**	,770**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	145	145	145	145

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

Berdasarkan tabel hasil pengolahan di atas, dapat dikatakan bahwa :

- Hubungan atau korelasi antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar 0,645. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y) memiliki hubungan atau korelasi yang kuat karena nilai r (korelasi) mendekati angka 1.
- Hubungan atau korelasi antara Suasana Kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar 0,543. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara Suasana Kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y) memiliki hubungan atau korelasi pada hubungan yang cukup kuat atau sedang.
- Hubungan atau korelasi antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Komitmen Organisasi (Z) adalah sebesar 0,784. Hal ini juga dapat menjelaskan bahwa antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Komitmen Organisasi (Z) memiliki hubungan yang kuat karena nilai r (korelasi) mendekati angka 1.
- Hubungan atau korelasi antara Suasana Kerja (X2) dengan Komitmen Organisasi (Z) adalah sebesar 0,628. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara Suasana Kerja (X2) dengan Komitmen Organisasi (Z) memiliki hubungan atau korelasi pada hubungan yang kuat karena nilai r (korelasi) mendekati angka 1.
- Hubungan atau korelasi antara Kepuasan Kerja (Y) dengan Komitmen Organisasi (Z) adalah sebesar 0,770. Hal ini juga dapat menjelaskan bahwa antara Kepuasan Kerja (Y) dengan Komitmen Organisasi (Z) memiliki hubungan yang kuat karena nilai r (korelasi) mendekati angka 1.

5.4. Kontribusi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Suasana Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) Secara Simultan Terhadap Komitmen Organisasi (Z) pada KPPBC TMP A Bekasi

Untuk mengetahui kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Suasana Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) terhadap Komitmen Organisasi (Z) Pada KPPBC TMP A Bekasi digunakan analisis koefisien determinan (koefisien penentu). Berdasarkan pengolahan data yang dibantu dengan bantuan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 6. Model Summary^b Kontribusi Variabel X1, X2 dan Y Terhadap Z

<i>Model Summary^b</i>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.864 ^a	.747	.742	1.571	1.705

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Suasana Kerja, Gaya Kepemimpinan
- b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *Adjusted R Square* menunjukkan angka 0,742 hal ini dapat menjelaskan bahwa kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Suasana Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) secara bersama-sama atau simultan dalam mempengaruhi Komitmen Organisasi (Z) adalah sebesar 74,2% sedangkan sisanya 25,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar Gaya Kepemimpinan, Suasana Kerja dan Kepuasan Kerja, yang harus dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahuinya.

5.5. Hasil Analisis Jalur

5.5.1 Sub Struktur Model-1

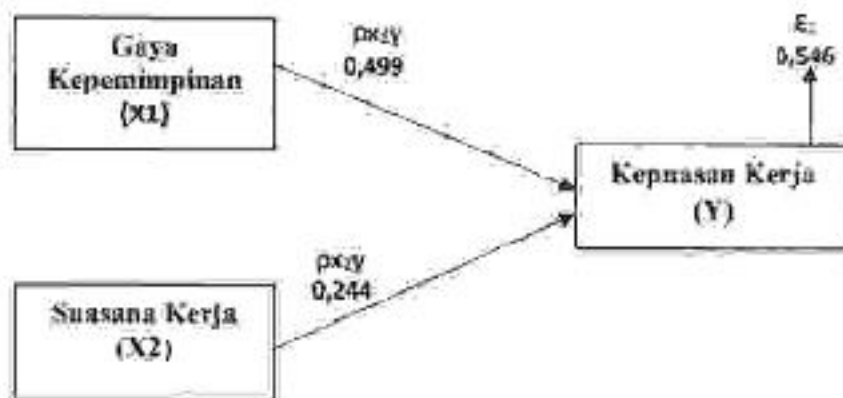
$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_1$$

$$Y = 0.499 X_1 + 0.244 X_2 + 0,546 \dots \dots \dots (1)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) pada KPPBC TMP A Bekasi.
- b. Variabel Suasana Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) pada KPPBC TMP A Bekasi.

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



Gambar 3. Diagram Jalur Sub Struktur-1.

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

Tabel 7. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur-1

Standardized		Sig		α	Hasil Uji Hipotesis
Jalur	Beta				
X1 → Y	0,499	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,244	0,002	<	0,05	H2 Diterima
X1, X2 →	0,742				
ε ₁	0,546				

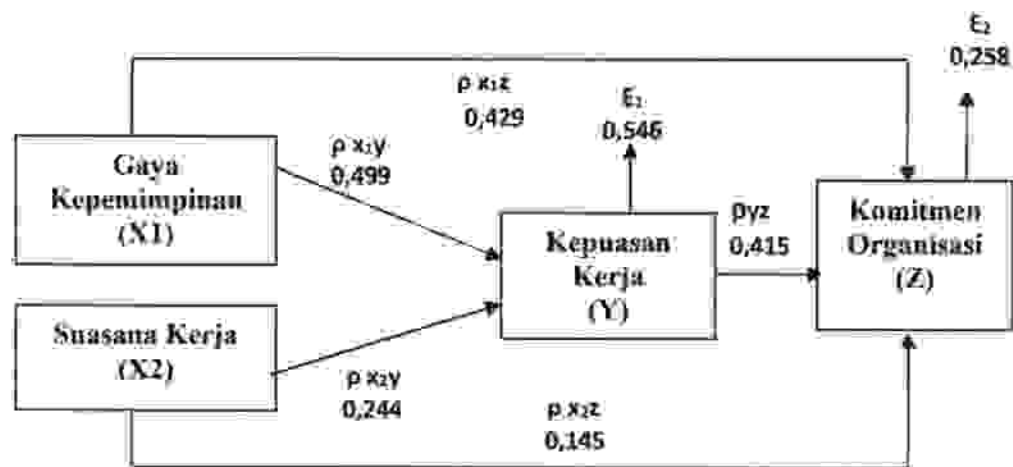
5.5.2 Sub Struktur Model-2

$$Z = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y + a_2$$

$$Z = 0,429X_1 + 0,145 X_2 + 0,415 Y + 0,258 \dots \dots \dots (2)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Komitmen Organisasi (Z) pada KPPBC TMP A Bekasi,
- Suasana Kerja (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Komitmen Organisasi pada KPPBC TMP A Bekasi
- Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Komitmen Organisasi (Z) pada KPPBC TMP A Bekasi



Gambar 4. Diagram Jalur Sub Struktur-2

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

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

Jalur	Standarized	Sig		α	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
$X1 \rightarrow Y$	0,499	0,000	<	0,05	H1 Diterima
$X2 \rightarrow Y$	0,244	0,002	<	0,05	H2 Diterima
$X1 \rightarrow Z$	0,429	0,000	<	0,05	H3 Diterima
$X2 \rightarrow Z$	0,145	0,009	<	0,05	H4 Diterima
$Y \rightarrow Z$	0,415	0,000	<	0,05	H5 Diterima
ϵ_1	0,546				
ϵ_2	0,258				

5.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Suasana Kerja (X2) Secara Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Komitmen Organisasi (Z)

Uji analisis jalur digunakan karena ingin membuktikan apakah variabel Kepuasan Kerja (Y) menjadi variabel yang dapat memediasi antara Gaya Kepemimpinan (X1) dan Suasana Kerja (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Z) pada KPPBC TMP A Bekasi. Berdasarkan gambar diagram analisis jalur maka dapat dianalisa sebagai berikut:

- Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Komitmen Organisasi (Z) Melalui Kepuasan Kerja (Y).

Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Z) sebesar 0,429, Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,499, Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Komitmen Organisasi (Z) sebesar 0,415, oleh karena itu pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar $0,499 \times 0,415 = 0,2071$.

- b. Analisis Jalur Suasana Kerja (X2) Terhadap Komitmen Organisasi (Z) Melalui Kepuasan Kerja (Y). Pengaruh langsung Suasana Kerja (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Z) sebesar 0,145. Pengaruh langsung Suasana Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,244 sedangkan pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Komitmen Organisasi (Z) sebesar 0,415 oleh karena itu pengaruh tidak langsung Suasana Kerja (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar $0,244 \times 0,415 = 0,1013$.

Tabel 9. Rangkuman dari Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, Pengaruh Total, Gaya Kepemimpinan (X1), Suasana Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Komitmen Organisasi (Z)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Sisa ϵ	Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja (Y)		
X1 Terhadap Z	0,429	0,2071	-	0,6361
X2 Terhadap Z	0,145	0,1013	-	0,2463
Y Terhadap Z	0,415	-	-	0,415
X1, X2, Y Terhadap Z	0,742	-	0,258	1,000

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

- Kontribusi Gaya Kepemimpinan (X1) yang secara langsung mempengaruhi Komitmen Organisasi (Z) sebesar $0,429^2 = 0,1840$ atau 18,40%
- Kontribusi Suasana Kerja (X2) yang secara langsung mempengaruhi Komitmen Organisasi (Z) sebesar $0,145^2 = 0,0210$ atau 2,10%.
- Kontribusi Kepuasan Kerja (Y) yang secara langsung mempengaruhi Komitmen Organisasi sebesar $0,415^2 =$ atau 0,1722 atau 17,22%
- Kontribusi Gaya Kepemimpinan (X1), Suasana Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) secara simultan yang langsung mempengaruhi Komitmen Organisasi (Z) sebesar *Adjusted R Square* = 0,742 atau 74,2% sisanya sebesar 0,258 atau 25,8% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar model, seperti lingkungan kerja, remunerasi dan lain-lain.
- Pengaruh langsung variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Z) sebesar 0,429. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,499 dan pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Komitmen Organisasi (Z) sebesar 0,415, dengan demikian pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar $0,499 \times 0,415 = 0,2071$ atau 20,71%.
- Pengaruh langsung Suasana Kerja (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Z) sebesar 0,145. Pengaruh Suasana Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,244, sedangkan pengaruh

Kepuasan Kerja (Y) terhadap Komitmen Organisasi (Z) sebesar 0,415 dengan demikian pengaruh tidak langsung Suasana Kerja (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar $0,244 \times 0,415 = 0,1013$ atau 10,13%.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

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

- a. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan didapatkan signifikansi hubungan atau korelasi yang kuat antara gaya kepemimpinan, suasana kerja dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.
- b. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan didapatkan besarnya kontribusi gaya kepemimpinan, suasana kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi adalah sebesar 74,2% sedangkan sisanya sebesar 25,8% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model.
- c. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, didapatkan signifikansi pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.
- d. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, didapatkan signifikansi pengaruh langsung antara suasana kerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.
- e. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, didapatkan signifikansi pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.
- f. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, didapatkan signifikansi pengaruh langsung antara suasana kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.
- g. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, didapatkan signifikansi pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.
- h. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, didapatkan signifikansi pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.

- i. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, didapatkan signifikansi pengaruh tidak langsung antara suasana kerja melalui kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.

6.2. Saran

a. Bagi Institusi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi

- 1) Dalam hal gaya kepemimpinan, berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai skor rata-rata persepsi gaya kepemimpinan sudah berada pada kategori baik. Namun demikian dari hasil temuan juga diperlukan adanya upaya-upaya perbaikan terutama pada indikator untuk pimpinan memberikan kesempatan bawahan untuk berdiskusi. Untuk itu kepada institusi dan manajemen dapat memperhatikan hal ini. Upaya yang dilakukan dengan meluangkan waktu dari pimpinan misalnya pada saat sebelum pekerjaan dimulai untuk memberikan briefing dan diskusi dengan para bawahan membahas hal-hal yang terkait dengan pekerjaan.
- 2) Dalam hal suasana kerja, berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai skor rata-rata persepsi suasana kerja juga sudah berada pada kategori baik, sedangkan untuk perbaikannya ditujukan pada hubungan kerja dan komunikasi antar pegawai yang berlangsung. Misalnya dengan mengadakan acara *outing* atau *family gathering*, sehingga terbangun komunikasi dan hubungan kerja yang lebih baik.
- 3) Terkait dengan kepuasan kerja, secara keseluruhan didapatkan nilai rata-rata skor persepsi kepuasan kerja pada kategori baik. Namun demikian dari hasil temuan juga diperlukan adanya upaya-upaya perbaikan terutama dalam hal saling mendukung sebagai partner kerja dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. Untuk itu para pimpinan dan manajemen untuk lebih memberikan kesadaran dan pengarahan bahwa semua pegawai merupakan satu kesatuan sebagai team, sehingga kendala-kendala yang permasalahan yang timbul terkait dengan pekerjaan dapat diselesaikan secara bersama-sama.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat dilakukan penelitian lanjutan mengenai gaya kepemimpinan, suasana kerja dan kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi tetapi dengan variabel dan indikator-indikator yang berbeda yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti motivasi, budaya organisasi, remunerasi, dan lain-lain, dengan menggunakan analisa data yang berbeda misalnya menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

DAFTAR PUSTAKA

- A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2019, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Alex, Nitisemito, 2017, Manajemen Sumber Daya Manusia. Pustaka Setia, Bandung.
- Allen and Meyer, 2013, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Al Rasyid, Harun, 2015, Analisis Jalur. LP3E Fakultas Ekonomi UNPAD, Bandung.
- Anoraga, Pajji, 2014, Manajemen Bisnis, Semarang: PT. Rineka Cipta
- As'ad Mohamad, 2014, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia : Psikologi Industri, BPFE, Edisi IV, Yogyakarta
- Colquitt et al., 2014, *Organizational Behavior*, USA: Mc Graww Hill
- Fatema Mohammed, Muath Eleswed, 2013, *Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain*, *International Journal of Business, Humanities and Technology* Vol.3 No.5; May 2013
- Faustino Cardoso Gomes, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Fred Luthan Artikel non personal, Komitmen organisasi, April 2013; Wikipedia Bahasa Indonesia, <http://id.wikipedia.org/wiki/komitmen>, diakses 11 Januari 2014
- George R. Terry, 2011, *Principles of Management*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois
- Gouzali, Saydam, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia. (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro, Jakarta: Djambatan
- Greenberg and Barou, 2013, *Behavior In Organizations Understanding And Managing The Human Side Of Work*, Prentice-Hall International, New Jersey
- Griffin Artikel non personal, Kinerja, April 2013, Wikipedia Bahasa Indonesia, <http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja>, diakses 11 Januari 2014
- Hadari Nawawa, 2015, Metode Penelitian Bidang Sosial, Gajah Mada Press, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani, 2015, Manajemen, BPFE: Yogyakarta
- Hastono, 2016, Analisa Data Pada Bidang Kesehatan, Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Heizer, Jay & Barry Render, 2011, Manajemen Operasi, Edisi Sembilan, Buku Dua, Diterjemahkan oleh Chriswan Sungkono, Jakarta: Salemba Empat
- Ishak Asep, Henry Tanjung, 2013, Manajemen Motivasi, Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- J. Supranto, 2014, Statistik Teori dan Aplikasi, Erlangga : Jakarta
- Jernigan, L.E. III, Beggs, J.M. and Kohut, G.F , 2012, *Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, pp. 564-579
- Kelsey Dappaa , Feyza Bhattia and Ahmad Aljarah, 2019, *A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment*, *Management Science Letters*, ISSN 1923-9343 (Online) - ISSN 1923-9335 (Print)
- Romariuddin, Hidayat, 2017, *Active Learning*, Yogyakarta: Yappendis
- Linda Pujiastutik, Rizki Suwaji, 2020, Pengaruh Suasana Kerja, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pasuruan, *Journal Management and Business Applied*, Vol. 1, No. 1 (2020)
- Mardiana, 2015, Manajemen Produksi, Jakarta: Penerbit Badan Penerbit IPW
- Marhot Tua Efendi Hariandja, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Martoyo, Susilo, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta
- Meyer dan Salovey Ivancevich, John M, Robert Konopaske, and Michael T. Matteson, 2013, *Organizational Behavior and Management International Edition* 8, New York : Mc Graw Hill
- Miftah Thoha, 2015, Keperempuanan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku, Cetakan 8, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M., 2014. *Employee-Organization Linkages*. Texas: South-Western Cengage Learning
- Nana Sudjana, 2014. *Penelitian Hasil Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Panggabean, Mutiara S., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghialia Indonesia
- Rendyka Djo Siswanto Djaribur Hamid, 2017, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freepori Indonesia). *Jurnal Administrasi dan Business*, Vol. 42 No. 01 Januari 2017
- Ridhu Ayu Safitri, Rooswita Santia Dewi, Sukma Noor Akbar, 2014, Peranan Sasana Kerja Terhadap Kepuasan Hidup Dan Produktivitas Kerja Pada Karyawan X, *Jurnal Ecopsy*, [Vol. 1, No. 3 \(2014\)](#)
- Riduwan, 2016. *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Cetakan 1, Alfabeta, Bandung
- Robbins, Stephen S., 2016, *Perilaku Organisasi Jilid 1*, Jakarta: PT. Indeks Gramedia Group
- Robbins, P, Stephen dan Mary Coulter, 2015. *Manajemen*, diterjemahkan oleh Bob Sabran. Wibi Hardani: Erlangga: Jakarta
- Sarwono, S. W , 2015, *Psikologi Lingkungan*, Jakarta: PT Gramedia Grasindo
- Sedarmayanti, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika
- Sentoso, Suryadi Perwiro, 2019. *Model Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia, Asia dan Timur Jauh*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, P., Sondang, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Aksara Baru, Jakarta
- Soebagyo Sastrodinigrat, 2016, *Kapita Selekta Manajemen dan Kepemimpinan*, Cetakan 2, IND-HI-CO, Jakarta
- Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*, Bandung: Alfabeta
- Susanty, E., 2012, Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Karyawan Pada Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*. 8(2), 121-134. Retrieved from <http://www.jurnal.ut.ac.id/index.php/jom/article/view/263>
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & McLean Parks, J.M., 2015, *Extra-role Behaviors In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge over muddied waters)*, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17, pp 215-285
- Verda Khan, Muhammad Haroon Hafeez, Syed Majid Hussain Rizvi, Anna Hasnam dan Asma Mariam, 2012. *Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organization Performance (A study on Customer Support Representatives)*, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences ISSN 1450-2275 Issue 49 (2012)*
- Wexley, Kenneth N. Yukl, Gary A. 2011, *Leadership in Organizations, second edition*, Prentice Hall International Inc Engle wood Cliffs, New Jersey
- Winardi J., 2013, *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, Cetakan 1, PT, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Yoyok Cahyono, Dewiana Novitasari, Manorang Sihotang, Mustar Aman, Mochammad Fahlevi, Multi Nadeak, Matdjo Sihaban, Masduki Asbari, Agus Purwanto, 2020, *The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment Case Studies in Private University: Lecturers*, *Solid State Technology Volume. 63 Issue 1S Publication Year 2020*
- Yukl, Gary A. 2014, *Leadership in Organizations, second edition*, Prentice Hall International Inc Engle wood Cliffs, New Jersey

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Implikasinya terhadap *Employee Engagement* Pada KPP WP Besar 4

Levina Putri, Apriana Dian, A Joe Kartika Mastaka, Ade Basuki

Abstract

This study aims to analyze the effect of performance appraisal and transformational leadership on organizational citizenship behavior (OCB) with the involvement of employees as mediators at KPP Large Taxpayers 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 performance appraisal, transformational leadership, and employee involvement have a significant effect on OCB. Performance appraisal and transformational leadership have a significant effect on OCB. Employee involvement partially mediates the effect of performance appraisal and transformational leadership on OCB.

Keywords: *Performance Appraisal, Transformational Leadership, Employee Involvement, Organizational Citizenship Behavior*

I. PENDAHULUAN

Salah satu isu strategis bagi organisasi khususnya sektor publik adalah pengelolaan sumber daya manusia. Dalam pertumbuhan ekonomi digital, organisasi layanan publik perlu mengoptimalkan kinerjanya, terutama di bidang sumber daya manusia. Hal tersebut juga menjadi isu krusial dalam implementasi kebijakan di bidang perpajakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) memiliki dua peran strategis sebagai lembaga pemerintah. Peranan pertama adalah menghimpun penerimaan dari sektor pajak untuk dikumpulkan ke kas negara. Tolok ukur kinerja dalam menghimpun penerimaan pajak berdasarkan persentase pencapaian penerimaan pajak terhadap target yang telah ditetapkan. Peranan kedua yang dijalankan DJP yaitu memberikan pelayanan administrasi perpajakan kepada masyarakat. Kinerja pelayanan diukur berdasarkan indeks kepuasan layanan yang meliputi kemudahan akses informasi, akses layanan, prosedur kerja, perilaku pegawai, serta kapabilitas pegawai.

Modernisasi DJP telah mengukuhkan perubahan paradigma institusi untuk menjalankan fungsi pengumpulan penerimaan negara, pelayanan berbasis teknologi, integritas, kompetensi dan profesionalisme pegawai, serta pemberian kompensasi berbasis manajemen kinerja. Peningkatan efektivitas fungsi institusi menuntut pegawai yang memiliki perilaku sesuai dengan yang diharapkan yang tercermin dalam Nilai-Nilai Kementerian Keuangan. Salah satu nilai organisasi di DJP adalah nilai integritas sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011. Integritas sebagai perwujudan pegawai dalam mengikatkan diri (*engaged*) kepada organisasi bertujuan

menjaga martabat individu maupun institusi yang berlaku bagi seluruh pimpinan serta pegawai di lingkup Kementerian Keuangan.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Besar Empat memiliki wilayah kerja meliputi seluruh Indonesia Tahun 2021 ini, Kanwil DJP Wajib Pajak Besar seperti nya juga akan mendapatkan amanah yang besar sehingga terobosan-terobosan, khususnya dalam proses bisnis, administrasi wajib pajak serta pengawasan wajib pajak secara lebih optimal, efektif dan efisien untuk mendukung pencapaian target penerimaan tahun ini sangat penting dilakukan. Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan regulasi/aturan yang mampu mengakomodir dinamika ekonomi masyarakat, sarana prasarana yang memadai serta kualitas sumber daya manusia yang trampil, *capable*, dan berintegritas. Kualitas sumber daya manusia tidak hanya diartikan sebagai penguasaan aturan perpajakan dan teknologi namun juga dalam hal perilaku pegawai. Hal ini memberikan tantangan tersendiri bagi KPP Wajib Pajak Besar Empat untuk meningkatkan kinerja pencapaian penerimaan melalui optimalisasi sumberdaya yang dimiliki terutama sumber daya manusia.

Salah satu variabel kunci dalam kinerja karyawan adalah keterikatan pegawai (*employee engagement*). Nidari (2016) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa penggerak keterikatan karyawan mempengaruhi motivasi dan kinerja pekerja. Lewiuci dan Mustamu (2017) menemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara ketiga dimensi *employee engagement* (*vigor*, *dedication*, dan *absorpsi*) terhadap kinerja karyawan yang mempengaruhi kinerja organisasi. Kinerja karyawan diukur dengan sistem penilaian untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap keunggulan kompetitif organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Devi (2017) dan Ismail et al. (2015) menunjukkan bahwa penilaian kinerja sebagai prediktor terpenting bagi *employee engagement*. Zapata-Phelan (2009) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja yang efektif merupakan tanda dari pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam organisasi. Variabel lain yang dipercaya mempengaruhi *employee engagement* adalah kepemimpinan yang kuat (Zhao & Sheng, 2019). Secara khusus, Bass et al. (2011) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan sangat penting dalam mendorong *employee engagement*. Meyer dan Allen (2007) juga menemukan bahwa kepemimpinan dapat digunakan sebagai antecedent bagi komitmen pegawai terhadap organisasi.

Komitmen pegawai dapat meningkat ketika mendapatkan tugas yang secara intrinsik memuaskan, dan/atau ketika mereka memiliki pemimpin yang suportif atau inspiratif (Bolino et al, 2009 dalam Getahun, 2018). Banyak studi empiris menemukan bahwa *employee engagement* yang lebih tinggi pada pegawai akan berdampak positif pada pekerjaan mereka yang berkorelasi positif dengan kinerja kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Para pemimpin yang mampu merefleksikan OCB akan dianggap lebih bersifat transformasional oleh bawahannya (Krishnan & Arora, 2008 dalam Getahun, 2018).

Efektivitas fungsi organisasi dapat dicapai melalui pola perilaku yang tercermin dalam nilai-nilai organisasi. Sejalan dengan konsep yang dijelaskan oleh Robbins (2008: 30) bahwa pegawai yang berperilaku baik sangat dibutuhkan oleh organisasi. Salah satu perilaku yang harus dimiliki oleh setiap pegawai DJP tidak hanya perilaku yang sesuai ketentuan tetapi juga *extra-role behavior* yang dikenal sebagai OCB, dimana perilaku tersebut tidak langsung dapat dikenali dalam sistem kerja formal namun dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi secara agregat (Organ dalam Nielsen, 2012).

II. RUMUSAN MASALAH

Karyawan KPP WP Besar 4 merupakan aset yang sangat berharga dalam organisasi. Hal ini terjadi karena karyawan merupakan salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam mencapai target penerimaan pajak. Tujuan organisasi akan tercapai bila karyawan memiliki kinerja yang baik. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB adalah kepemimpinan transformasional, penilaian kinerja, dan *employee engagement*. Penulis melihat adanya indikasi penurunan kinerja di KPP WP Besar 4. Berbagai masalah terkait karyawan yang apabila tidak diteliti lebih lanjut akan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap tercapai tidaknya tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap OCB?
- b. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB?
- c. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap OCB?
- d. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap *employee engagement*?
- e. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*?
- f. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap OCB melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi?
- g. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi?

III. TUJUAN PENELITIAN

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

- a. Menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap OCB.
- b. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.
- c. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap OCB.
- d. Menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap *employee engagement*.
- e. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*.
- f. Menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap OCB melalui *employee engagement*.

- g. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui *employee engagement*.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

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

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

4.2. Populasi dan Sampel

4.2.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPP WPB 4 dan berjumlah 46 orang. Sugiyono (2011:61) mendefinisikan populasi sebagai obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2011:62) menambahkan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan dari anggota populasi.

4.2.2. Sampel

Teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel dinamakan sebagai sampling jenuh (Sugiyono, 2011:68). Penelitian ini ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Penelitian yang menggunakan seluruh anggota populasinya disebut sensus.

4.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

4.3.1. Variabel Dependen / Terikat

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen (Wati, 2018:59). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah OCB. Pertanyaan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert 1 s.d. 5 dimana semakin mengarah ke nilai 1

menunjukkan bahwa OCB yang dihasilkan oleh pegawai semakin rendah, sebaliknya apabila semakin mengarah ke nilai 5 menunjukkan bahwa OCB yang dihasilkan pegawai semakin tinggi.

4.3.2 Variabel Independen / Bebas

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

Tabel 1. Kategori Jawaban Instrumen

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

Sumber: Wati (2018:88)

4.3.3 Variabel Intervening

Variabel *intervening* adalah tipe variabel yang mempengaruhi variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen menjadi hubungan tidak langsung (Wati, 2018:59). Wati (2018:59) menambahkan bahwa variabel *intervening* terletak diantara variabel independen dan variabel dependen sehingga variabel independen tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen. EE adalah variabel *intervening* dalam penelitian ini. Pertanyaan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert 1 s.d. 5.

4.3.4 Operasionalisasi Variabel

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

Tabel 2. Definisi Variabel Operasional Penelitian

Variabel	Indikator
Penilaian Kinerja (Colquitt, 2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya dapat mengutarakan pandangan dan perasaan saya pada undangan penilaian kinerja 2. Organisasi mengikuti prosedur penilaian kinerja sesuai dengan prosedur 3. Hasil dari proses penilaian kinerja mencerminkan hasil kerja saya.

Variabel	Indikator
	4. Atasan saya memberikan penilaian kinerja dengan penuh tanggung jawab 5. Atasan saya menginformasikan prosedur penilaian kinerja dan hasilnya dengan baik
Kepemimpinan Transformasional (Men & Stacks, 2013; Men, 2014)	1. Atasan saya memiliki visi dan menjelaskannya 2. Atasan saya memiliki model kerja yang cukup 3. Atasan saya memfasilitasi tujuan kelompok 4. Atasan saya mengharapkan kinerja individu yang baik 5. Atasan saya menghormati perasaan individu 6. Atasan saya memberikan tantangan kepada kami tentang masalah lampau dalam perspektif baru
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Organ, 1998)	1. Perilaku membantu orang lain 2. Perilaku teliti dan berhati-hati 3. Perilaku sportif 4. Menjaga hubungan baik 5. Kebijaksanaan pegawai
<i>Employee Engagement</i> (Schaufeli et al., 2006)	<i>Vigor</i> 1. Ketika saya bangun di pagi hari, saya semangat untuk ke kantor 2. Saya bersemangat dalam bekerja di pekerjaan <i>Dedication</i> 3. Pekerjaan saya menginspirasi saya 4. Saya bangga dengan apa yang saya kerjakan <i>Absorption</i> 5. Saya bersemangat bekerja secara intensif

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 ditakrakan dengan pengujian validitas dan reliabilitas. Karena dengan instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

4.5. Teknik Analisa Data

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

4.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistika deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian, tanpa menarik generalisasi dimana ukuran deskriptif yang dimaksud adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden beserta nilai rata-rata jawaban responden maupun dalam bentuk prosentase (Wati, 2018:117). Sngiyono (2011:29) menambahkan bahwa statistika deskriptif akan mengemukakan cara-cara penyajian data dengan tabel biasa maupun distribusi frekuensi. Pada penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis karakteristik Pegawai KPP WP Besar 4.

4.5.2 Pengujian Outer Model (Model Measurement)

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

Tabel 2. Uji pada Outer Model

No.	Uji pada Outer Model	Deskripsi
1	<i>Convergen Validity</i>	Nilai validitas konvergen adalah nilai loading factor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan $> 0,70$, tetapi untuk penelitian pertama nilai loading factor di atas 0.50 masih dianggap valid.
2	<i>Discriminant Validity</i>	Nilai ini merupakan nilai <i>cross loading</i> yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai 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 > 0.50 .
5	<i>Cronbach Alpha</i>	Uji reliabilitas diperkuat dengan <i>Cronbach Alpha</i> dengan nilai yang diharapkan $> 0,60$ untuk semua konstruk.

Sumber: Wati (2018:223)

4.5.3 Uji Model Struktural (Inner Model)

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

Tabel 3. Uji pada *Outer Model*

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

Sumber: Wati (2018:224)

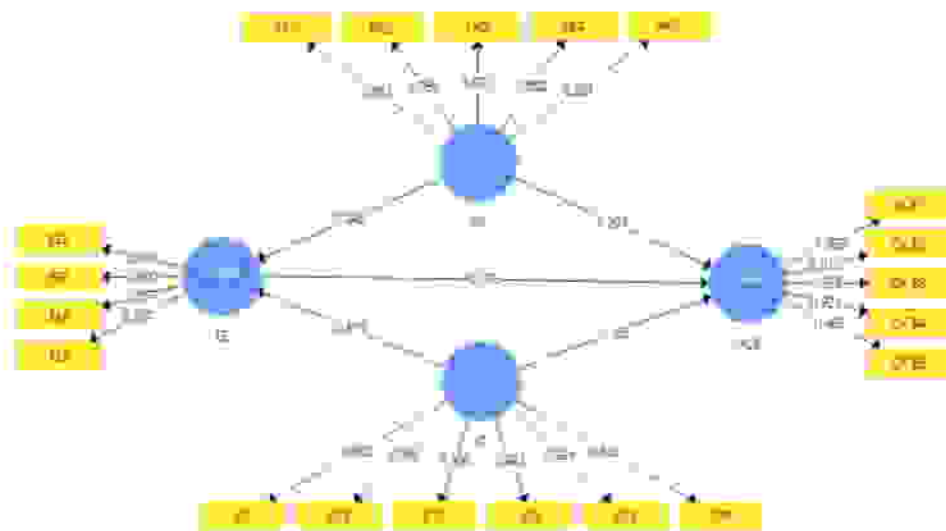
V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Evaluasi Model Pengukuran

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

5.1.1 Pengujian Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

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



Gambar 1. Diagram Jalur & Faktor Loading

Berdasarkan hasil model pertama terlihat dalam Gambar 5.1 di atas item-item pernyataan yang memiliki loading factor di bawah 0,70 tersebut sudah dihilangkan (dihapus). Indikator yang dihapus adalah EE1. Factor loading sudah memenuhi convergent validity yaitu nilai indikatornya sudah di atas 0,70 sehingga dapat dilanjutkan untuk dilakukan analisis.

Pada variabel penilaian kinerja, indikator dengan nilai faktor loading tertinggi pada PK3, sedangkan nilai faktor loading terendah pada PK2. Pada variabel kepemimpinan transformasional, indikator dengan nilai faktor loading tertinggi pada KT4, sedangkan nilai faktor loading terendah pada KT1. Pada variabel employee engagement, indikator dengan nilai faktor loading tertinggi pada EE5, sedangkan nilai faktor loading terendah pada EE4. Pada variabel OCB, indikator dengan nilai faktor loading tertinggi pada OCB3, sedangkan nilai faktor loading terendah pada OCB1.

5.1.2 Analisis Validitas Diskriminan

Setelah dipastikan bahwa seluruh indikator dari variabel laten merupakan konstruk dari variabel laten maka tahap selanjutnya melakukan uji 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-Lareker dan nilai cross loading. Menurut kriteria Fornell-Lareker (1981), akar kuadrat dari nilai AVE tiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk dalam suatu model. Tabel di bawah ini menampilkan kriteria Fornell-Lareker yang menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel laten.

Tabel 4. Validitas Diskriminan

	EE	KT	OCB	PK
EE	0.899			
KT	0.82	0.827		
OCB	0.751	0.707	0.814	
PK	0.754	0.72	0.712	0.846

5.1.3 Evaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

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

Tabel 5. Nilai Composite Reliability dan AVE

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
EE	0.921	0.944	0.809
KT	0.967	0.973	0.859
OCB	0.951	0.962	0.835
PK	0.901	0.926	0.715

Berdasarkan Tabel di atas, dapat diketahui bahwa untuk variabel PK, KT, EE, dan OCB memiliki composite reliability di atas 0,80 dan nilai cronbach's alpha di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada masing-masing variabel mempunyai reliabilitas yang baik atau mampu mengukur konstruknya. Namun demikian nilai Cronbach's Alpha yang dihasilkan oleh PLS sedikit under estimate sehingga lebih disarankan untuk menggunakan nilai Composite Reliability (Ghozali & Latan, 2015:155). Begitu juga dengan nilai Average Variance Extracted (AVE), variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel memiliki discriminant validity yang tinggi.

5.1.4 Hasil Pengujian Kelayakan Model (Inner Model)

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

Tabel 6. Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
EE	0,728	0,725
OCB	0,624	0,617

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel OCB yang dipengaruhi oleh variabel PK, KT, dan EE, kemudian variabel EE yang dipengaruhi oleh PK dan KT.

Tabel di atas menunjukkan nilai R-square untuk variabel EE diperoleh sebesar 0,728 dan untuk variabel OCB diperoleh sebesar 0,624. Hasil ini menunjukkan bahwa 72,8% variabel employee engagement dapat dipengaruhi oleh variabel PK dan KT dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat dalam penelitian. Sedangkan 62,4% variabel OCB dipengaruhi oleh variabel PK, KT, dan EE dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat pada penelitian.

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

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

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,728)(1 - 0,624)$$

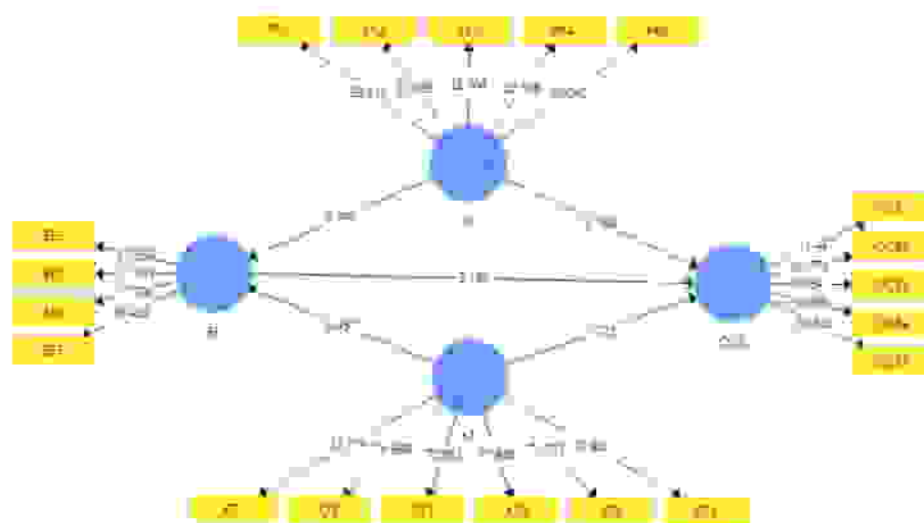
$$Q^2 = 0,897728$$

Diketahui bahwa R12 dan R22 merupakan R-Square variabel endogen dalam model interpretasi. Q2 sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (mirip dengan R2 pada regresi). R2 adalah koefisien determinasi yang merupakan bagian dari variasi total dalam variabel dependen yang dijelaskan oleh variasi dalam variabel independen (Wati, 2018:255).

Nilai *predictive relevance* (Q2) untuk model struktural dalam penelitian ini adalah sebesar 0,897728 atau 89,77% artinya model mampu menjelaskan fenomena kinerja pegawai dikaitkan dengan beberapa variabel, yaitu penilaian kinerja, kepemimpinan transformasional, dan employee engagement. Oleh karena itu, model dapat dikatakan sangat baik, atau model memiliki nilai prediktif yang sangat baik. Pada akhirnya model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

5.2. Uji Hipotesis

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



Gambar 2. Diagram Jalur Pengujian Hipotesis

Berdasarkan diagram jalur pengujian hipotesis di atas, semua indikator pada masing-masing variabel mempunyai nilai statistik lebih besar dari 1,66 (tabel). Untuk menguji hubungan antar variabel (uji hipotesis), maka digunakan nilai statistik dari output SmartPLS yang dibandingkan dengan nilai tabel. Tabel 5.9 memberikan hasil hubungan antar konstruk (variabel).

Tabel 7. Pengujian Hipotesis

Hubungan	Beta	T Statistics	P Values	Keterangan
EE → OCB	0,378	3,138	0,001	Signifikan
KT → EE	0,575	8,457	0	Signifikan
KT → OCB	0,186	1,723	0,043	Signifikan
PK → EE	0,34	5,996	0	Signifikan
PK → OCB	0,292	3,168	0,001	Signifikan

5.3. Hasil Uji Mediasi

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

Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Dalam model penelitian ini EE memberikan efek tidak langsung terhadap OCB. Untuk mendeteksi adanya pengaruh mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Hair *et al* (2011:148). Metode ini dipandang lebih sesuai karena tidak memerlukan asumsi apapun tentang distribusi variabel sehingga dapat diaplikasikan pada ukuran sampel kecil. Watr (2018:259) menambahkan bahwa

untuk menghitung seberapa besar pengaruh variabel mediasi mampu menyerap pengaruh langsung yang sebelumnya signifikan dari model tanpa mediasi dikenal dengan istilah VAF (*Variance Accounting For*). Hair *et al.* (2011) menyatakan bahwa jika nilai VAF diatas 80%, maka menunjukkan peran variabel mediasi sebagai pemediasi penuh. Jika nilai VAF bernilai diantara 20% sampai 80%, maka dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial. Jika nilai VAF kurang dari 20%, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi. Untuk mengetahui *indirect effects* dalam penelitian ini dapat melihat Tabel di bawah ini.

Tabel 8. Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan	Beta	T Statistics	P Values	Keterangan
KT → EE → OCB	0.217	2.882	0.002	Signifikan
PK → EE → OCB	0.129	2.894	0.002	Signifikan

Selanjutnya dilakukan perhitungan VAF untuk melihat secara kuantitatif pengaruh variabel pemediasi sebagaimana Tabel di bawah ini.

Tabel 9. Perhitungan VAF

	KT → EE → OCB	PK → EE → OCB
T-statistik	2,882	2,894
p-values	0,002	0,000
Pengaruh Langsung	0,186	0,292
Pengaruh Tidak Langsung	0,217	0,129
Pengaruh Total	0,403	0,421
VAF = Pengaruh Tidak Langsung / Pengaruh Total	53,84%	30,64%

Dari hasil perhitungan pada Tabel 5.8 diketahui bahwa hasil VAF pengaruh KT terhadap OCB melalui EE bernilai 53.84% yang dikategorikan sebagai pemediasi parsial. Hasil VAF pengaruh PK terhadap OCB melalui EE bernilai 30.64% yang dikategorikan sebagai pemediasi parsial.

5.4. Pembahasan

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

5.4.1 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap OCB

Penilaian kinerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lu, Yu, Han & Chen (2018) yang menemukan bahwa penilaian kinerja dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) secara positif pada organisasi pertambangan China. Rahman dan Karim (2018) juga menemukan hasil yang sama yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian kinerja terhadap OCB pada sektor perbankan syariah di Bangladesh. Peningkatan kinerja organisasi disertai dengan penerapan sistem penilaian kinerja yang efektif.

5.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB. Berdasarkan hasil analisis tersebut, responden menganggap bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan membuat mereka berperilaku dan berperan lebih dari yang seharusnya. Hal ini tidak terlepas dari adanya kewenangan yang secara umum dimiliki pemimpin dalam mengarahkan dan membimbing bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan sangat signifikan terhadap perilaku pegawai. Hasil empiris tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional secara nyata mampu merespon dinamika organisasi sehingga diharapkan dapat membantu efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Dampak penting yang bisa diharapkan adalah dapat mendorong terbentuknya pola perilaku pegawai yang lebih baik.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sayan dan Güney (2017) dan Dwirosmi (2017) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap OCB. Penelitian tersebut menyatakan keteladanan pemimpin dapat meningkatkan cara bawahan berpikir, merasa dan bertindak yang terwujud dalam hal keramahan, ketanggulan, kepercayaan, keterbukaan terhadap pengalaman, dan penyesuaian.

5.4.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB

Employee engagement berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai KPP Wajib Pajak Besar 4. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Yanhi dan Rahyuda (2019), Latha dan Deepa (2017), Amadi, Jaja dan Ukoba (2017), serta Kasimathan dan Rajee (2016) yang menemukan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Temuan penelitian ini juga mampu mengkonfirmasi teori yang dikemukakan oleh Kahn (1990) bahwa *employee engagement* merupakan pemanfaatan diri anggota organisasi untuk melakukan peran pekerjaan mereka yang menunjukkan ekspresi diri baik secara fisik, kognitif, maupun emosional dalam melakukan

kinerjanya. Selain itu teori bahwa work engagement, sebagai salah satu dimensi employee engagement, sebagaimana dikemukakan oleh Federman (2009) juga mampu dikonfirmasi oleh hasil analisis penelitian ini dimana salah satu ciri pegawai yang memiliki work engagement yang tinggi adalah pegawai merasa sebagai bagian dari tim dan sesuatu yang lebih besar dari diri mereka.

Kesediaan pegawai untuk meluangkan waktu menyelesaikan pekerjaan merupakan indikator keasyikan (absorption) yang memiliki nilai loading factor tertinggi. Nilai ini menggambarkan bahwa pegawai memiliki keterikatan (engaged) yang diwujudkan melalui sifat sukarela untuk mengalokasikan waktu mereka demi menyelesaikan pekerjaan tanpa merasa terbebani. Luasnya ruang lingkup pekerjaan mulai dari administrasi perpajakan (pendaftaran NPWP, pengukuhun PKP, dan lain-lain) sampai dengan pekerjaan bersifat teknis berupa pengawasan pemenuhan kewajiban perpajakan, pengujian kepatuhan Wajib Pajak melalui pemeriksaan, serta penegakan hukum berupa penagihan pajak memberikan keasyikan tersendiri bagi pegawai di KPP WB 4 untuk dapat melaksanakan dengan optimal. Ruang lingkup pekerjaan tersebut juga memicu rasa antusias pegawai dalam bekerja, meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai loading nilai terendah diantara indikator *employee engagement*. Keterikatan tersebut berpengaruh terhadap perilaku kerja pegawai antara lain kemampuan bersinergi/membantu pegawai lain dengan sukarela dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi.

5.4.4 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap *Employee Engagement*

Penilaian kinerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Hasil ini memperkuat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ajibola, Mukulu, dan Orwa (2019), Amien dan Bahasom (2019), Motyka (2018), serta LeVan (2017) yang menemukan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini juga mempertegas definisi personal engagement sebagai salah satu dimensi *employee engagement* yang dikemukakan Kahn (1990) bahwa peran kontribusi setiap anggota organisasi tercermin pada aturan pekerjaan, dalam konteks keterikatan karyawan, orang akan bekerja dan berekspresi secara fisik, kognitif, dan emosional sesuai aturan kinerja.

Pencapaian target kerja yang telah ditetapkan menjadi indikator paling kuat yang mampu merefleksikan konstruk penilaian kinerja pegawai pada KPP. Indikator tersebut termasuk dalam dimensi capaian kinerja pegawai yang merupakan salah satu nilai Kementerian Keuangan sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 yaitu profesionalisme. Tuntutan untuk mencapai target turutan penerimaan pajak menjadikan pegawai bertumbuh untuk memberikan performa terbaik melalui pencapaian target individu yang akan terakumulasi secara unit kerja/kantor. Keberhasilan suatu kantor dalam mencapai target akan membawa kebanggaan tersendiri dalam lingkup regional

maupun nasional, sehingga akan menimbulkan rasa keterikatan (*engaged*) secara emosional seorang pegawai kepada unit kerja/kantor dimana pegawai bekerja. Perwujudan rasa keterikatan tersebut antara lain ketahanan mental dalam melaksanakan pekerjaan dan konsistensi meluangkan waktu lebih untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Meskipun target penerimaan pajak secara nasional dipikul bersama-sama oleh seluruh jajaran Direktorat Jenderal Pajak baik Kantor Pelayanan Pajak maupun Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, namun karakteristik wilayah dan pegawai pada KPP WB 4 memberikan tantangan tersendiri dalam upaya pencapaian target tersebut.

5.4.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement* pegawai KPP WB 4. Hasil ini memperkuat penelitian oleh Zhao dan Sheng (2019), Milhem, Muda, dan Ahmed (2019), Thisera dan Scwandil (2018), serta Evelyn dan Hazel (2015) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Temuan pada penelitian ini juga memperkuat teori yang dikemukakan oleh Bass (1985) dalam buku Yukl (2013, p.313) bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kondisi dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk berbuat lebih dari yang seharusnya. Sedangkan dari sisi *engagement theory*, Schaufeli et al. (2002) menjelaskan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi *engagement* yaitu *job demands* dan *job resources*, dimana pada *job resources* terdapat hubungan interpersonal dan relasi sosial antara pimpinan dan bawahan. Hubungan antara pimpinan dan bawahan yang terjadi meliputi cara memimpin yang dilakukan oleh pimpinan maupun dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

Kemampuan pimpinan KPP WB 4 untuk menjadi panutan (*role model*) menjadi indikator dengan nilai *loadings factor* tertinggi pada konstruk gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini merefleksikan bahwa pegawai yang sudah mengetahui profil dan rekam jejak pimpinan meskipun dalam periode kepemimpinan yang tidak terlalu lama meskipun membutuhkan waktu untuk menunjukkan keteladanan. Meskipun rata-rata periode kepemimpinan kepala kantor pelayanan pajak tidak terlalu lama pada satu unit/kantor, namun demikian terdapat kemungkinan pegawai sudah mengenal profil pimpinan karena pernah bekerja dalam satu kantor ataupun pernah berinteraksi sebelumnya. Respon terhadap kesediaan pegawai untuk meluangkan waktu menyelesaikan pekerjaan mereka membuktikan bahwa *employee engagement* sudah tertanam dalam diri mereka yang dapat dilihat sebagai antusiasme pegawai dalam bekerja.

5.4.6 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap OCB melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh tidak langsung antara penilaian kinerja terhadap OCB pegawai KPP WB 4 yang dimediasi oleh *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa penilaian capaian kinerja dan perilaku akan berdampak pada keterikatan (*engagement*) pegawai sehingga mampu mempengaruhi pola perilaku organisasional di Kantor Pelayanan Pajak. Namun demikian pengaruh yang ditimbulkan oleh *employee engagement* bersifat sebagian, yang berarti bahwa optimalisasi penilaian kinerja akan tetap berpengaruh secara langsung terhadap perilaku organisasional pegawai dan sebagian perilaku tersebut terbentuk melalui timbulnya keterikatan (*engagement*) pegawai.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Lu, Yue, Han dan Chen (2018) dan penelitian Rahman dan Karim (2018) yang menunjukkan pengaruh langsung antara penilaian kinerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), namun demikian penelitian ini menunjukkan masih terdapat pengaruh langsung antara penilaian kinerja terhadap OCB. Hasil pengujian ini juga membuktikan kebenaran teori bahwa tujuan penilaian kinerja untuk mengoptimalkan perilaku kerja sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, dimana perilaku kerja tercermin dalam *organizational citizenship behavior* sebagaimana dikemukakan oleh Organ (2006).

5.4.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui *Employee Engagement*

Dengan kata lain bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai KPP Wajib Pajak Besar 4 yang dimediasi oleh *employee engagement*. Bentuk *employee engagement* tercermin dalam pekerjaan sehari-hari misalnya datang ke kantor lebih awal dan kebiasaan untuk bekerja lembur (*overtime*) tanpa diperintah oleh pimpinan.

Hasil yang sama dengan penelitian ini ditunjukkan oleh penelitian Arif dan Nusra (2019) yang menemukan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap OCB, namun berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui *occupational perception*. Perbedaan dengan penelitian ini adalah variabel yang memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB yaitu *employee engagement*.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional menurut Tucker dan Lewis (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang mampu memberi motivasi kepada karyawan melalui cita-cita dan nilai-nilai luhur yang bertujuan mencapai visi dan misi organisasi sebagai dasar untuk membentuk kepercayaan kepada pimpinan. Selain itu hasil penelitian juga mendukung teori Yukl (2010) yang mengemukakan bahwa pemimpin transformasional mampu memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan

pada para bawahan sehingga dapat termotivasi untuk berbuat lebih dari yang diharapkan, sebagaimana dimaksud dalam teori *organizational citizenship behavior*.

5.5. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis pada dua aspek OCB. Pertama, mengeksplorasi hubungan antara penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB serta mediasi *employee engagement*. Hasil ini mengimplikasikan bahwa baik penilaian kinerja maupun gaya kepemimpinan transformasional harus selalu dievaluasi dan didorong secara terus menerus untuk meningkatkan *employee engagement*, sehingga kinerja organisasi menjadi optimal. Kedua, hasil temuan menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu menjadi mediator hubungan antara penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB di sektor publik, khususnya di KPP Wajib Pajak Besar 4. Dengan demikian, hal tersebut dapat menjadi pertimbangan alternatif bagi pimpinan untuk meningkatkan *employee engagement* dan OCB sebagai faktor penting dalam menentukan arah kebijakan organisasi dimasa mendatang. Selain itu penungya karakter kepemimpinan yang bersifat transformasional dapat ditingkatkan melalui peningkatan mutu proses *assessment program* pada pelaksanaan seleksi jabatan pimpinan, tidak hanya kemampuan teknis perpajakan namun kemampuan non teknis dalam membina hubungan dengan bawahan.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

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

- a. Penilaian kinerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB pegawai KPP
- b. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB pegawai KPP
- c. *Employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB KPP
- d. Penilaian kinerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement* pegawai KPP
- e. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement* pegawai KPP
- f. *Employee engagement* mampu memediasi penilaian kinerja terhadap OCB pegawai KPP
- g. *Employee engagement* mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap OCB pegawai KPP

6.2. Saran-saran

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

- a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis pada dua aspek OCB. Pertama, mengeksplorasi hubungan antara penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB serta mediasi employee engagement. Hasil ini mengimplikasikan bahwa baik penilaian kinerja maupun gaya kepemimpinan transformasional harus selalu dievaluasi dan didorong secara terus menerus untuk meningkatkan employee engagement, sehingga kinerja organisasi menjadi optimal. Kedua, hasil temuan menunjukkan bahwa employee engagement mampu menjadi mediator hubungan antara penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB di sektor publik, khususnya di KPP X. Dengan demikian, hal tersebut dapat menjadi pertimbangan alternatif bagi pimpinan untuk meningkatkan employee engagement dan OCB sebagai faktor penting dalam menentukan arah kebijakan organisasi di masa mendatang. Selain itu, penguaya karakter kepemimpinan yang bersifat transformasional dapat ditingkatkan melalui peningkatan mutu proses assessment program pada pelaksanaan seleksi jabatan pimpinan, tidak hanya kemampuan teknis, perpajakan namun kemampuan non teknis dalam membina hubungan dengan bawahan.
- b. Kepada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai hal-hal yang mempengaruhi OCB, disarankan agar dapat menggunakan variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajibola, K., S., Mukulu, E., Orwa, G., O. (2019) Performance appraisal as determinant of employee work engagement: evidence from nigeria manufacturing firms. *International Journal of Human Resources and Procurement*, 8(2), p.45 - 58
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (2007). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Amadi, B.Z., Jaja, A., Ukoha, O. (2017). An empirical study on relationship between employee engagement and organisational citizenship behaviour in maritime firms, onne, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, Vol.3, Issue 2.
- Ameen and Baharom, (2019). Performance appraisal purposes: the predictors of employee engagement, e-Academia Journal Volume 8(1), p.136-151 Universiti Teknologi MARA Terengganu
- Atar, K. and Nasra, M.A. (2019). Leadership style, occupational perception and organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel. *Journal of educational administration*, 57.
- Bass, B. and Avolio, B. (2011). Full range leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire. Redwood City, California: Mind Garden.
- Crim, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling, *Modern Methods for Business Research*, 295, 336.
- Devi, S. (2017). Impact of employee engagement on organizational performance: A study of select private sector banks. *International Journal of Commerce and Management research*, 10-13.

- Dwirostanti, N. (2017). Impact of transformational leadership, personality and job involvement to organizational citizenship behavior. *International journal of human capital management*, Vol. 1(2), p.27-36.
- Evelyn, D. and Huzel, G. (2015). Effects of transformational leadership on employee engagement: the mediating role of employee engagement. *International Journal of Management (IJM)*, Vol.6(2)
- Federman, B. (2009). *Employee engagement: a road for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*, San Francisco: Jossey Bass
- Getahan, D.A. (2018). Common leadership practices and organizational citizenship behavior: a study of North West Region Ethiopian Electric Power Corporation. *Management Today*, Vol.8, p.143-158
- Ghozali, I. dan Laibani, H. (2015). *Partial least square konsep teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 (2nd Edition)*, Semarang: Badan Penelitian Universitas Diponegoro.
- Hass, N., dan Lehner, F. (2010). Knowledge management success factors-proposal of an empirical research. *Electronic journal of knowledge management*, Vol.8 Iss:1 pp.79 -90.
- Ismail, A. I., Abdul-Halim, A. M., & Jauder, M. H. R. (2015). Mediating role of distributive justice in the relationship between career incentives and employee performance. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(10), 929-935.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, vol. 33
- Kasimathan, S. and Rajee, M. (2016). Impact of employee engagement on organizational citizenship behaviour (OCB) through engagement drivers. *Indo-global journal of applied management science*, vol.4(3).
- Kepintasan Menteri Keuangan Nomor 312/KM.01/2011 tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan.
- Latifa, S and Deepa, M. (2017). A study on employee engagement dimensions and its impact on organization citizenship behavior. *Inovare Journal of Eng. & Tech*, Vol.5(3), p.1-3.
- LeVan, K.B. (2017). Examining the relationships between performance appraisal reactions and employee engagement. *Human resource development theses and dissertation*, paper 18.
- Lewitca, G. dan Mustama, H. (2017). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada perusahaan keluarga produsen senjata api. *AGORA* Vol.4(2).
- Lu, H., Yue, A., Han, Y., Chen, H. (2018). Exploring the effect of different performance appraisal purposes on miners' organizational citizenship behavior: the mediating role of organization identification. *Sustainability*, vol.10, p.4254.
- Milheni, M., Mida, H., and Almied, K. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: the mediating effect of leader's emotional intelligence. *Foundations of management*, Vol.11.
- Moryka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, Warsaw School of Economics, Collegium of World Economy, 34(3), p. 227-244.
- Nidan, P. (2016). To study the impact of employee engagement on employee productivity and motivational level of employee in retail sector. p.13.
- Nielsen, T.M., Baerbach, D.G., Sundstrom, E., Huffbill, T.R. (2012). Utility of OCB: organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework. *Journal of management* California: SAGE publications: vol.38, No.2.
- Organ, D.W., Podsakoff, M.P., MacKenzie, B.S. (2006). *Organizational citizenship behavior*. USA: Sage Publications, Inc.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Rahman, M. and Karim, D. (2018). The effect of performance appraisal on organizational citizenship behaviour (ocb): a study on the islamic banks in Bangladesh. *Bangladesh Journal of Public Administration (BJPA)*, Vol.25, p.17-43
- Robbins SP. dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.

- Saym, I. and Gómez, S. (2019). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: determining the level of motivation in health workers. *International journal of leadership studies: theory and practice*, vol.2, p.19-40.
- Schaufeli, S., Gonzalez, R.V., and Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, vol.3.
- Sholihun, M. dan Ratunono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan Warp PLS 3.0 untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thusera, T.J.R. and Sewwandi, E. (2018). Transformational leadership and employee engagement in hospitality sector in Sri Lanka. *Global journal of management and business research* . Vol.18. p.26-33.
- Tucker, L.R., and Lewis, C. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of leadership and organizational studies*. vol.10(4)
- Yunthi, D. dan Rahyuda, G. (2019). The role of employee engagement in mediating relationship of organizational justice and organizational citizenship behavior on nurses in public hospital in Bali, Indonesia. *International journal of economics, commerce and management*. vol.VII(8). p.427-439.
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations*. Penerbit: Pearson.
- _____ (2010). *Keperimpinan dalam organisasi*, Edisi kelima. Penerbit: PT. Indeks.
- Zapata-Phelan, C., Colquitt, J., Scott, B. & Livingston, B. (2009). Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105.
- Zhao, R., and Sheng, Y.H. (2019). The effect of leadership style on employee engagement: the moderating role of task structure. *Open journal of social sciences* . vol.7. p.404-420.

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

Teny Andrayani, Aripin, Jayadi, Gaguk Sudjoko

Abstract

In order to realize the success of Kantor Pelayanan Perusahaan Masuk Bursa and to form a morale in carrying out tasks to achieve its goals, the institution must be supported by the provision of good remuneration and career development in the organization.

The purpose of this study was to determine the significance of the relationship between remuneration, career development with morale and employee performance, to determine the contribution of remuneration, career development and morale to employee performance, to determine the direct effect of remuneration and career development on employee morale and performance, to find out to determine the direct effect of morale on employee performance and to determine the indirect effect of remuneration and career development through morale on employee performance at Kantor Pelayanan Perusahaan Masuk Bursa.

The population of this research is all employees in the Office of Public Listing Companies as many as 130 people. With the Slovin formula, the number of samples obtained is 98 respondents. The sampling technique used is proportionate stratified random sampling. While the data analysis technique uses correlation coefficient analysis, determinant coefficient analysis and path coefficient analysis, where data processing is assisted by the SPSS program.

The results showed that there was a significant relationship between remuneration, career development with morale and employee performance, the contribution of remuneration, career development and morale to employee performance was 61.6% and the remaining 38.4% was influenced by other factors outside the model. . Based on the results of the research study, there is a significant direct effect of remuneration and career development on employee morale and performance, there is a significant direct effect of morale on employee performance, there is a significant indirect effect of remuneration and career development through morale on employee performance.

Suggestions, for remuneration, if possible to create a remuneration calculation system that is not only based on performance but also considers factors of education level and work experience, for career development, emphasizing that the criteria for employees who will be promoted in their careers are seen from their work performance, for morale, more improve concentration or focus of employees, can conduct further research, with different analyzes for example with the Structural Equation Model (SEM) so as to further enrich the research results.

Keywords: Remuneration, Career Development, Morale and Performance Employee

I. PENDAHULUAN

Menurut pengamatan sementara dari penulis, kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) sebelum adanya pandemi covid-19 dirasakan 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 amnesti 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.

Kinerja yang tinggi hanya dapat diperoleh jika pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dilengkapi dengan fasilitas yang memadai serta didukung adanya pengakuan dan penghargaan dari pimpinan atas prestasi kerja yang dicapainya. Berdasarkan pertimbangan tersebut, Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB), telah melakukan perbaikan dalam peningkatan kesejahteraan pegawai baik dengan pemberian insentif perbaikan penghasilan maupun dengan memberikan tunjangan kesejahteraan, hal ini dimaksudkan untuk memotivasi kerja pegawai agar mampu bekerja lebih baik dari yang telah dicapai sebelumnya. Kurangnya gairah dan motivasi kerja pegawai harus mendapat perhatian serius dari pimpinan institusi. Dengan gaya kepemimpinannya diharapkan mampu mempengaruhi para pegawai untuk melakukan apa yang diinginkannya untuk kemajuan institusi, melalui arahan, dorongan dan bimbingannya diharapkan dapat memotivasi pegawai, menumbuhkan motivasi kerja pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai.

Salah satu cara bagi Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) agar tetap *survive* dalam era globalisasi adalah memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan bersemangat kerja tinggi dalam mengerjakan segala tugas dan kewajibannya sehingga tujuan Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) dapat tercapai dengan baik. Pegawai yang efektif dibutuhkan dalam menghadapi kompetisi pasar global yang semakin ketat. Pegawai dapat bekerja secara efektif bila dilandasi oleh semangat kerja.

Untuk mewujudkan keberhasilan dalam kinerja dan membentuk semangat kerja dalam mengemban tugas-tugas guna mencapai tujuannya, institusi ini juga harus didukung adanya pemberian remunerasi dan pengembangan karir yang baik di organisasi. Remunerasi yang diberikan kepada pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) merupakan bagian penting dari upaya untuk meningkatkan semangat kerja pegawai, karena dengan semangat kerja akan memberikan kontribusi yang penting terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai dalam berkiprah melayani masyarakat secara prima.

Pengembangan karier merupakan implementasi dari perencanaan karier, merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier. Dari sisi organisasi, pengembangan karier bagi seorang pegawai bisa menjadi alat motivasi agar mereka mau bekerja sesuai yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pegawai akan dengan senang hati dan bersemangat melaksanakan tugas-tugasnya, apabila mengetahui dengan menjalankan tugasnya dengan baik akan memberinya peluang untuk meningkatkan kariernya.

II. RUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang permasalahan dan fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, maka bentuk hubungan dalam penelitian ini, penulis memilih hubungan kausal yang dibatasi oleh 3 (tiga) faktor yang dianggap penting yaitu remunerasi, pengembangan karir dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut tolak dari hal tersebut di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah terdapat hubungan atau korelasi antara remunerasi, pengembangan karir dan semangat kerja dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB)?
- b. Seberapa besar kontribusi remunerasi, pengembangan karir dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB)?
- c. Apakah terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara remunerasi terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB)?
- d. Apakah terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara pengembangan karir terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB)?
- e. Apakah terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara remunerasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB)?
- f. Apakah terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB)?
- g. Apakah terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB)?
- h. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan antara remunerasi melalui semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB)?
- i. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan antara pengembangan karir melalui semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB)?

III. TUJUAN PENELITIAN

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

- a. Untuk mengetahui signifikansi hubungan atau korelasi antara remunerasi, pengembangan karir dan semangat kerja dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- b. Untuk mengetahui besarnya kontribusi remunerasi, pengembangan karir dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- c. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung remunerasi terhadap semangat kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).

- d. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung pengembangan karir terhadap semangat kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- e. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung remunerasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- f. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- g. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- h. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung antara remunerasi melalui semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).
- i. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung antara pengembangan karir melalui semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB).

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi satuan pengamatan adalah pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB). Dengan demikian maka dalam penelitian ini yang menjadi satuan analisis adalah pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB). Satuan pengamatan merupakan sesuatu yang dijadikan sumber untuk memperoleh data dalam rangka menggambarkan atau menjelaskan tentang satuan analisis (Hidayat, 2013).

Penelitian ini akan memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian keterkaitan korelasional antara remunerasi dan pengembangan karir serta semangat kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif bertujuan tidak hanya untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang diselidiki, tetapi juga menerangkan hubungan dan menguji hipotesis.

Dipilihnya para pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) sebagai obyek penelitian karena pertimbangan kantor tersebut memiliki data yang diperlukan untuk penyusunan tugas akhir ini. Di samping itu juga karena terbatasnya waktu dan biaya yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini maka penulis memilih obyek penelitian di tempat penulis bekerja.

Tempat penelitian ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) Sedangkan waktu penelitian dilakukan kurang lebih 3 (tiga) bulan yaitu dari bulan Mei 2021 sampai Juli 2021.

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/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan menurut Masri Singarimbud dan Sofian 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. I / IVb	1
3.	Pembina / IVa	14
4.	Penata Tk. I / IIIJ	23
5.	Pen. ata / IIIc	35
6.	Penata Muda Tk. I / IIIb	14
7.	Penata Muda / IIIa	17
8.	Pengatur Tk. I / IIId	5
9.	Pengatur / IIc	10
10.	Pengatur Muda Tk. I / IIb	4
11.	Pengatur Muda / IIa	6
	Total	130

4.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2015) sampel adalah sebagian obyek populasi yang memiliki karakteristik sama dengan karakteristik populasinya, yang juga diketahui besaran 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 Redwan (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:

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

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 :

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

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 / III d	23	$23/130 \times 98 \text{ orang} = 17,33 = 17 \text{ orang}$
5.	Penata / III c	35	$35/130 \times 98 \text{ orang} = 26,38 = 26 \text{ orang}$
6.	Penata Muda Tk. I / III b	14	$14/130 \times 98 \text{ orang} = 10,55 = 11 \text{ orang}$
7.	Penata Muda / III a	17	$17/130 \times 98 \text{ orang} = 12,81 = 13 \text{ orang}$
8.	Pengatur Tk. I / II d	5	$5/130 \times 98 \text{ orang} = 3,77 = 4 \text{ orang}$
9.	Pengatur / II c	10	$10/130 \times 98 \text{ orang} = 7,53 = 7 \text{ orang}$
10.	Pengatur Muda Tk. I / II b	4	$4/130 \times 98 \text{ orang} = 3,01 = 3 \text{ orang}$
11.	Pengatur Muda / II a	6	$6/130 \times 98 \text{ orang} = 4,52 = 4 \text{ orang}$
	Total	130	98 orang

4.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Peneliti mengukur konsep untuk merumuskan konsep yang diamati dari aras klibat berfikir abstrak ke aras klibat berfikir empiris. Pengukuran konsep sangatlah penting, sebab kejelasan dalam tingkat pengukuran akan sangat membantu peneliti untuk mengkaji masalah penelitian dan mempermudah peneliti untuk menganalisis data dan menginterpretasikannya.

a. Konsep Remunerasi

Remunerasi sebagai variabel independen (X1) dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Rachmawati (2014) bahwa remunerasi berbasis kinerja (*merit pay*) merupakan pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) maupun manfaat yang telah diberikan pegawai kepada organisasi. Secara sederhana remunerasi berbasis kinerja merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan (*reward*) dengan prestasi kerja (*performance*) pegawai. Apabila di dalam organisasi menggunakan prinsip tersebut, seseorang yang memiliki kinerja yang lebih baik akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi pula sebaliknya.

Adapun faktor dalam pemberian remunerasi ini menurut Rachmawati (2014) harus mempertimbangkan :

1) Basis Kinerja

Dalam basis kinerja besarnya pemberian remunerasi mempertimbangkan prestasi atau hasil kerja yang ditunjukkan baik secara individu, tim atau organisasi yang berhasil mencapai target kinerja yang ditetapkan oleh organisasi.

2) Jabatan atau Posisi

Besarnya pemberian remunerasi berdasarkan kontribusi fungsi jabatan atau posisi bagi organisasi. Umumnya dilihat dari 3 hal yaitu tuntutan, kemampuan pemecahan masalah dan tanggung jawab.

3) Kompetensi Individual

Adalah kompetensi yang dimiliki atau dibawa oleh orang untuk melakukan pekerjaannya seperti yang dipersyaratkan.

Tabel 3. Penjabaran Pengukuran Remunerasi

Konsep Remunerasi	Rachmawati (2014)	Yang digunakan dalam penelitian
Remunerasi berbasis kinerja (<i>merit pay</i>) merupakan pembayaran imbalan (<i>reward</i>) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) maupun manfaat yang telah diberikan pegawai kepada organisasi. Rachmawati (2014)	Basis Kinerja	1) Nilai remunerasi yang saya terima sudah sesuai dengan kinerja saya.
	Jabatan atau Posisi	2) Nilai remunerasi yang saya terima sudah sesuai dengan jabatan yang saya pegang. 3) Nilai remunerasi yang saya terima sudah sesuai dengan beban dan tanggung jawab saya.
	Kompetensi Individual	4) Nilai remunerasi yang saya terima sudah sesuai dengan potensi yang saya miliki. 5) Nilai remunerasi yang saya terima sudah sesuai dengan pendidikan dan pengalaman saya.

b. Pengembangan Karir (X2)

Pengembangan karir sebagai variabel independen (X2) menggunakan konsep dari Martoyo (2013) yaitu bahwa pengembangan karir adalah suatu kondisi pada instansi yang menunjukkan adanya kemungkinan pegawai meningkatkan status di dalamnya dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam instansi yang bersangkutan.

Indikatornya adalah :

- a. Prestasi kerja

Pegawai mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

b. **Exposure**

Adalah kesempatan berkarier yang diberikan oleh institusi sehingga pegawai mengetahui apa yang diharapkan dari kemungkinan mendapatkan peluang kerja yang lebih baik.

c. **Loyalitas**

Pegawai yang menempatkan loyalitas pada karier di atas loyalitas perusahaan atau instansi.

d. **Mentor dan sponsor**

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan kari secara informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan kari bagi orang lain. Bila mentor dapat menormasikan pegawai untuk kegiatan-kegiatan pengembangan kari, maka ia menjadi sponsor.

e. **Kesempatan tumbuh**

Kesempatan yang diberikan organisasi kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya.

Tabel 4. Penjabaran Pengukuran Pengembangan Karir

Konsep Pengembangan Karier	Martoyo (2013)	Yang digunakan dalam penelitian
adalah suatu kondisi pada instansi yang menunjukkan adanya kemungkinan pegawai menungkalau shms di dalamnya dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam insiasi yang bersangkutan. Martoyo (2013)	Prestasi Kerja	1) Saya selalu berusaha mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien
	Exposure	2) Alasan saya selalu berusaha mengemali kelebihan dan kekurangan bawahannya dalam bekerja
	Loyalitas	3) Saya selalu menempatkan loyalitas pada karier di atas loyalitas perusahaan atau instansi
	Mentor dan Sponsor	4) Atasan saya membimbing untuk mempelajari hal-hal baru yang berguna bagi pengembangan kari saya
	Kesempatan tumbuh	5) Secara terstruktur dan terencana insiasi tempat saya bekerja, memberikan kesempatan untuk meningkatkan kualifikasi pegawamelaib pendulikan dan pelatihan.

c. **Semangat Kerja**

Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Semangat kerja. Semangat kerja dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Azwar Saifudin (2015) adalah "suatu gambaran suatu perasaan agak berhubungan dengan tabiat jiwa semangat kelompok, kegembiraan/ kegaitan, untuk kelompok-kelompok pekerja menunjukkan iklim dan suasana pekerja". Adapun beberapa indikator semangat kerja menurut Azwar Saifudin (2015):

- 1) Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi:
 - a) Konsentrasi Kerja
 - b) Ketelitian
 - c) Hasrat Untuk Maju
- 2) Individu bekerja dengan suatu perasaan bagaimana dari perasaan lain yang menyenangkan:
 - a) Kebanggaan Karyawan
 - b) Kepuasan Karyawan
 - c) *Labour Turn Over*
 - d) Tingkat Absensi
- 3) Menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja
 - a) Perlakuan yang baik dari atasan dan rekan kerja
- 4) Keterlibatan ego dalam bekerja
 - a) Tanggung jawab
 - b) Lancarnya aktivitas

Tabel 5. Penjabaran Pengukuran Semangat Kerja

Konsep Semangat kerja pegawai	Azwar Saifudin (2002: 180)	Yang digunakan dalam penelitian
Suatu gambaran suatu perasaan agak berhubungan dengan tabiat jiwa semangat kelompok, kegembiraan/ kegaitan, untuk kelompok-kelompok pekerja menunjukkan iklim dan suasana pekerja. Azwar Saifudin (2002:180)	- Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi	1) Konsentrasi Kerja 2) Ketelitian 3) Hasrat Untuk Maju
	- Individu bekerja dengan suatu perasaan bagaimana dan perasaan lain yang menyenangkan	4) Kebanggaan Karyawan 5) Kepuasan Karyawan 6) <i>Labour Turn Over</i> 7) Tingkat Absensi
	- Menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja	8) Perlakuan yang baik dari atasan dan rekan kerja
	- Keterlibatan ego dalam bekerja	9) Tanggung jawab 10) Lancarnya aktivitas

d. Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Z) dalam penelitian ini 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. Sedangkan indikator kinerja pegawai menurut Rivai dan Basri (2015) bisa dilihat dari:

- 1) **Kerajinan** (kehadiran dalam pekerjaan) adalah kehadiran seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya (usaha pegawai mematuhi jadwal kerja dan kehadiran pada hari kerja).
- 2) **Kuantitas dan kecepatan menyelesaikan pekerjaan** adalah jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
- 3) **Ketelitian atau keakuratan** adalah kecermatan, kerapiluan, kebenaran dan keakapian dalam bekerja sehingga hasil kerja akurat secara meyakinkan sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4) **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.
- 5) **Inisiatif** adalah mampu dan mau meningkatkan serta memutakhirkan hasil kerja untuk kepentingan perusahaan, baik diminta ataupun tidak diminta oleh perusahaan.
- 6) **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 memberikan pendapat dan mau menerima pendapat orang lain serta bersedia menerima keputusan yang bertentangan dengan pendapatnya.

Tabel 6. Penjabaran Pengukuran Kinerja Pegawai

Konsep Kinerja Pegawai	Rivai dan Basri (2015)	Yang digunakan dalam penelitian
Seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta Rivai dan Basri (2015)	Kerajinan	1) Saya akan selalu berusaha datang ke kantor tepat waktu
	Kuantitas dan kecepatan menyelesaikan pekerjaan	2) Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan
	Ketelitian dan keakuratan	3) Saya mampu memperbaiki kesalahan dalam bekerja
	Loyalitas	4) Saya bersedia bekerja di luar jam kerja untuk mengerjakan tugas yang belum selesai
	Inisiatif	5) Tanpa disuruh utasan, saya kerjakan tugas yang menjadi

		tanggung jawab saya.
		6) Saya akan melapor kepada atasan jika ada masalah dengan pekerjaan yang sedang dilakukan
	Kerjasama	7) Saya dapat bekerjasama secara baik dengan atasan maupun pegawai lain

Adapun alat ukur dari variabel Remunerasi (X1), Pengembangan Karir (X2), Semangat Kerja (Y) dan Kinerja Pegawai (Z) di atas menggunakan skala likert, yang terdiri dari:

- e. Sangat Setuju (SS) = Nilai 4
- f. Setuju (S) = Nilai 3
- g. Tidak Setuju (TS) = Nilai 2
- h. Sangat Tidak Setuju (STS) = Nilai 1

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

Tabel 7. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

<i>Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Item</i>
1	I	J
Remunerasi (X1)	a. Basis Kinerja b. Jabatan atau Posisi c. Kompetensi Individual	1 2, 3 4, 5
Pengembangan Karir (X2)	a. Prestasi kerja b. Exposure c. Loyalitas d. Mentor dan sponsor e. Kesempatan tumbuh	1 2 3 4 5
Semangat kerja (Y)	a. Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustasi b. Individu bekerja dengan suatu perasaan bagaimana dari perasaan lain yang menyenangkan c. Menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja d. Keterlibatan dalam ego dalam bekerja	1, 2 3, 4 5 6, 7
Kinerja Pegawai (Z)	a. Kerajinan (kehidupan dalam pekerjaan) b. Kuantitas dan kecepatan menyelesaikan pekerjaan c. Ketelitian atau keakuratan d. Loyalitas e. Inisiatif f. Kerjasama	1 2 3 4 5, 6 7

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 analisa 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 Perusahaan 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 menyebarkan kuesioner, dimana yang diteliti adalah sampel yang telah ditentukan sebelumnya langkah-langkah yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut:

- a. Membuat pertanyaan atau kuesioner dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang akan diberikan kepada responden, yaitu karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan 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 (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 (X)) terhadap sebuah variabel *endogen* (variabel akibat (Y)), misal :
 $X_1 \longrightarrow Y$
- 2) Anak panah dua arah yang menyatakan hubungan korelasional antara variabel *eksogen*, misalnya: $X_1 \longleftrightarrow X_2$

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

- 6) Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural
- 7) Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
 - a) Gambarkan diagram jalur lengkap, tentukan sub-sub strukturnya dan rumuskan persamaan strukturnya yang sesuai hipotesis yang diajukan.
 - b) Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan
- 8) Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
- 9) Menghitung koefisien jalur secara individu. Secara individual, uji statistik yang digunakan adalah uji t
- 10) Meringkas dan menyimpulkan.

Dalam menggunakan teknik analisis jalur, dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis jalur Model Dekomposisi. Model dekomposisi adalah model analisis jalur yang menekankan pada pengaruh yang bersifat kausalitas antar variabel, baik pengaruh langsung maupun

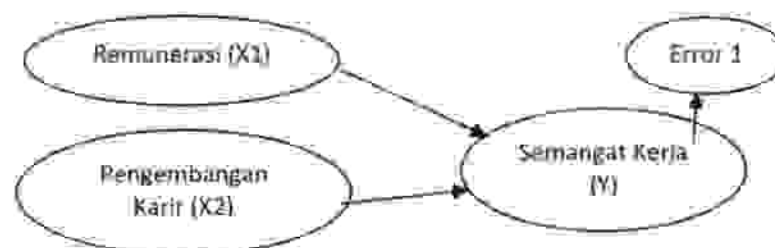
tidak langgung dalam kerangka *path analysis*, sedangkan hubungan yang bersifat nonkausalitas atau hubungan korelasional yang terjadi antar variabel eksogen tidak termasuk dalam perhitungan ini.

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

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

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

3) Sub Struktur-1

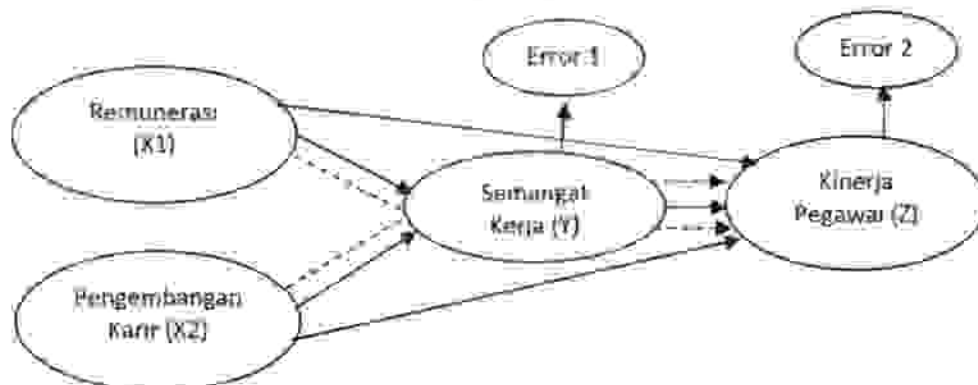


Gambar 1. Analisis Jalur Sub Struktur-1

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

4) Sub Struktur-2

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



Gambar 2. Analisis Jalur Sub Struktur-2

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

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

3) Nyatakan hipotesis statistik (*hipotesis operasional*) yang akan diuji.

$H_0 : \rho_{x_i x_j} = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh variabel eksogen (X_{it}) terhadap variabel endogen (X_{jt}).

$H_1 : \rho_{x_i x_j} \neq 0$, artinya terdapat pengaruh variabel eksogen (X_{it}) terhadap variabel endogen (X_{jt}).

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

4) Gunakan statistik uji yang tepat, yaitu:

a) Untuk menguji setiap koefisien jalur:

$$t = \frac{P_{\beta_{ij}}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{x_i(y_1, \dots, y_k)})}{n - k - 1}}}$$

dimana:

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

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

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

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

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

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

dimana:

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

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

$F =$ Mengikuti tabel distribusi F *Student*, 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.

$$t = \frac{b_{k+1} - P_{k+1}}{\sqrt{\frac{1 - R^2_{y \cdot (x_1 \dots x_k)}}{n - k - 1} (C'_{k+1} + C''_{k+1} - 2C_{k+1})}}$$

Kriteria pengujian:

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

- d) Ambil kesimpulan, apakah perlu *trimming* atau tidak. Apabila terjadi *trimming*, maka perhitungan harus diulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak bermakna (*insignificant*).

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

- 5) Adanya linearitas (Linearity). Hubungan antar variabel bersifat linear.
- 6) Adanya aditivitas (Additivity). Tidak ada efek-efek interaksi.
- 7) Semua variabel residual (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu variabel-variabel dalam model.
- 8) Istilah gangguan (disturbance terms) atau variabel residual tidak boleh berkorelasi dengan semua variabel endogen dalam model. Jika dilanggar, maka akan berakibat hasil regresi menjadi tidak tepat untuk mengestimasi parameter-parameter jalur.
- 9) Sebaiknya hanya terdapat multikolinieritas yang rendah. Multikolinieritas maksudnya dua atau lebih variabel bebas (penyebab) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Jika terjadi hubungan yang tinggi maka kita akan mendapatkan standar error yang besar dari koefisien beta (β) yang digunakan untuk menghilangkan varians biasa dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.
- 10) Adanya rearsivitas. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutararan kembali (looping).
- 11) 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.
- 12) Terdapat masukan korelasi yang sesuai. Artinya jika kita menggunakan matriks korelasi sebagai masukan, maka korelasi Pearson digunakan untuk dua variabel berskala interval; korelasi polychoric untuk dua variabel berskala ordinal; tetrachoric untuk dua variabel dikotomi (berskala nominal); polyserial untuk satu variabel interval dan lainnya ordinal, dan biserial untuk satu variabel berskala interval dan lainnya nominal.

13) Asumsi analisis jalur mengikuti asumsi umum regresi linear, yaitu:

- Model regresi harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka signifikansi pada ANOVA sebesar $\leq 0,05$.
- Predictor yang digunakan sebagai variabel bebas harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka *Standard Error of Estimate* \leq *Standard Deviation*.
- Koefisien regresi harus signifikan. Pengujian dilakukan dengan Uji t. Koefisien regresi signifikan jika t hitung $>$ t tabel (nilai kritis).
- Tidak boleh terjadi multikolinieritas, artinya tidak boleh terjadi korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah antar variabel bebas.
- Tidak terjadi autokorelasi. Terjadi autokorelasi jika angka Durbin dan Watson sebesar $<$ 1 dan ≥ 3 .

b. Analisis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara variabel X_1 (Remunerasi), variabel X_2 (Pengembangan Karir), dan variabel Y (Semangat 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 keeratan hubungan kedua variabel tersebut dapat dilihat sebagai berikut.

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

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

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

Adapun interpretasi nilai r dapat dilihat pada berikut ini.

Tabel 8. 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 I Suprianto (2014) bahwa untuk melihat besarnya kontribusi atau sumbangan variabel X terhadap variabel Y adalah dengan melihat nilai koefisien determinasi (*coefficient of determination*) yang dilambangkan nilai *R Square* untuk 1 (satu) atau 2 (dua) variabel independen tetapi jika ada 3 (tiga) variabel independen maka yang dilihat adalah *Adjusted R Square*-nya.

V. **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1. Hasil Kuesioner

a. **Variabel Remunerasi (X1)**

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Remunerasi (X1) di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa adalah 3,08 yang menunjukkan bahwa responden atau pegawai sudah setuju dengan Remunerasi (X1) yang dilakukan saat ini, karena dinilai sudah baik. Dengan demikian pihak institusi diharapkan untuk dapat menjaga agar mekanisme Remunerasi yang dilakukan saat ini tetap dipertahankan, atau bahkan lebih ditingkatkan menjadi kategori sangat baik melalui perbaikan terhadap indikator Remunerasi yang nilai persepsinya masih rendah.

b. **Variabel Pengembangan Karir (X2)**

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Pengembangan Karir di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa adalah 2,96 yang menunjukkan bahwa responden sudah setuju dengan Pengembangan Karir yang berlangsung selama ini di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa, karena dirasakan sudah baik. Dengan demikian diharapkan Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa tetap mempertahankan kebijakan Pengembangan Karir selama ini dan memperbaiki dalam hal prestasi kerja pegawai agar karir para pegawai lebih meningkat.

c. **Variabel Semangat Kerja (Y)**

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Semangat Kerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa adalah 2,89 hal ini menunjukkan bahwa responden sudah setuju bahwa dengan Semangat Kerja yang berlangsung selama ini dapat membentuk kinerja yang baik.

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

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi kinerja pegawai dengan skor 2,93 hal ini menunjukkan bahwa responden sudah setuju bahwa dengan Remunerasi (X1) saat ini dan Pengembangan Karir dan Semangat Kerja yang diterapkan selama ini, karena dapat membentuk

kinerja mereka sebagai pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa secara baik.

5.2. Hasil Uji Asumsi Klasik

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

5.3. Hubungan atau Korelasi Antara Variabel X1, X2 dan Y Terhadap Z.

Untuk melihat apakah variabel Remunerasi (X1), Pengembangan Karir (X2) dan Semangat Kerja (Y) memiliki hubungan atau korelasi dengan Kinerja Pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 9. Correlations Antar Variabel X1, X2, Y Dan Z.
Correlations

		Remunerasi	Pengembangan Karir	Semangat Kerja	Kinerja Pegawai
Remunerasi	Pearson Correlation	1	,433**	,589**	,708**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	98	98	98	98
Pengembangan Karir	Pearson Correlation	,433**	1	,581**	,581**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	98	98	98	98
Semangat Kerja	Pearson Correlation	,589**	,581**	1	,659**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	98	98	98	98
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,708**	,581**	,659**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	98	98	98	98

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

Berdasarkan tabel hasil pengolahan di atas, dapat dikatakan bahwa:

- Hubungan atau korelasi antara Remunerasi (X1) dengan Semangat Kerja (Y) adalah sebesar 0.589 dengan tingkat Sig. 0,000. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa antara Remunerasi (X1) dengan Semangat kerja (Y) terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan dan cukup kuat atau sedang.
- Hubungan atau korelasi antara Pengembangan Karir (X2) dengan Semangat Kerja (Y) adalah sebesar 0,581 dengan tingkat Sig. 0,000. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa antara Pengembangan Karir (X2) dengan Semangat kerja (Y) terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan dan cukup kuat atau sedang.
- Hubungan atau korelasi antara Remunerasi (X1) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0.708 dengan tingkat Sig. 0,000. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa antara Remunerasi (X1) dengan Kinerja Pegawai (Z) terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan dan kuat karena mendekati angka 1.

- d. Hubungan atau korelasi antara Pengembangan Karir (X2) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,581. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa antara Pengembangan Karir (X2) dengan Kinerja Pegawai (Z) terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan pada hubungan cukup kuat atau sedang.
- e. Hubungan atau korelasi antara Semangat Kerja (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,650 dengan tingkat Sig.0,000. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa antara Semangat Kerja (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan pada hubungan kuat karena nilai r^2 korelasinya mendekati angka 1.

5.4. Kontribusi Variabel X1, X2 Dan Y Terhadap Z

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

Tabel 10. Model Summary^a Kontribusi Variabel X1, X2 dan Y Terhadap Z

Model	Model Summary ^b				Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.792 ^a	.628	.616	1.835	2.257	

a. Predictors: (Constant), Semangat Kerja, Pengembangan Karir, Remunerasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *Adjusted R Square* menunjukkan angka 0,616 hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kontribusi variabel Remunerasi (X1), Pengembangan Karir (X2) dan Semangat Kerja (Y) secara bersama-sama dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 61,6 % sedangkan sisanya 38,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model, yang harus dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahuinya.

5.5. Hasil Analisis Jalur

5.5.1 Sub Struktur Model-1

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

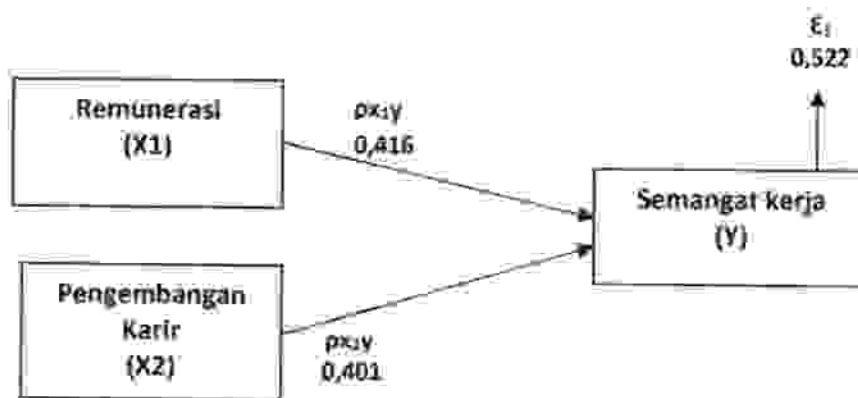
$$Y = 0,416 X_1 + 0,401 X_2 + 0,522 \dots \dots \dots (1)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- a. Variabel Remunerasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.

- b. Pengembangan Karir (X2) berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka dapat digambarkan diagram analisis jalur sub struktur-1 sebagai berikut:



Gambar 3. Hasil Olahan Diagram Jalur Sub Struktur-1

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

Tabel 11. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur-1

Standardized		Sig		α	Hasil Uji Hipotesis
Jalur	Beta				
X1 → Y	0,416	0,000	<	0,05	Diterima
X2 → Y	0,401	0,000	<	0,05	Diterima
E1	0,522				

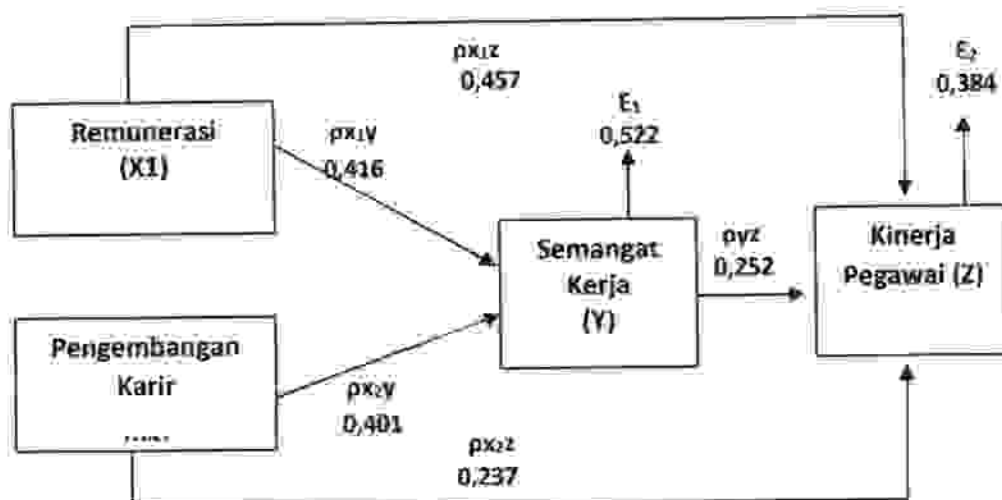
5.5.2 Sub Struktur Model-2

$$Z = b1 X1 + b2 X2 + b3 Y1 + c2$$

$$Z = 0,457X1 + 0,237 X2 + 0,252 Y1 + 0,384 \dots \dots (2)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- Remunerasi (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.
- Pengembangan Karir (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.
- Semangat Kerja (Y) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.



Gambar 4. Hasil Olahan Diagram Jalur Sub Struktur-2

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

Tabel 12. Hasil Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis Sub Struktur 2

Standardized		Sig.		α	Hasil Uji Hipotesis
Jalur	Beta				
X1 → Y	0,416	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,401	0,000	<	0,05	H2 Diterima
X1 → Z	0,457	0,000	<	0,05	H3 Diterima
X2 → Z	0,237	0,003	<	0,05	H4 Diterima
Y → Z	0,252	0,005	<	0,05	H5 Diterima
ε ₁	0,522				
ε ₂	0,384				

5.6. Pengaruh Remunerasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) Secara Tidak Langsung Melalui Semangat Kerja (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Uji analisis jalur digunakan untuk membuktikan apakah variabel Semangat Kerja (Y) dapat menjadi variabel yang memediasi antara Remunerasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z). Berdasarkan dari gambar analisis jalur maka dapat dianalisa sebagai berikut :

c. Analisis Jalur Remunerasi (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Semangat Kerja (Y).

Pengaruh langsung Remunerasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,457. Pengaruh langsung Remunerasi (X1) terhadap Semangat Kerja (Y) sebesar 0,416; Pengaruh Semangat

Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,252, maka pengaruh tidak langsung Remunerasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Semangat Kerja (Y) adalah sebesar $0,416 \times 0,252 = 0,1048$.

- d. Analisis Jalur Pengembangan Karir (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Semangat Kerja (Y).

Pengaruh langsung Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,237. Pengaruh langsung Pengembangan Karir (X2) terhadap Semangat Kerja (Y) sebesar 0,401 sedangkan pengaruh Semangat Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,252 maka pengaruh tidak langsung Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Semangat Kerja (Y) adalah sebesar $0,401 \times 0,252 = 0,1010$.

Tabel 13. Rangkuman dari Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, Pengaruh Total, Remunerasi(X1), Pengembangan Karir (X2) dan Semangat Kerja (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z).

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Sisa ϵ	Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Semangat Kerja (Y)		
X1 Terhadap Z	0,457	0,1048	-	0,5618
X2 Terhadap Z	0,237	0,1010	-	0,3380
Y Terhadap Z	0,252	-	-	0,252
X1, X2, Y Terhadap Z	0,616	-	0,384	1,000

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

- g. Kontribusi Remunerasi (X1) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar $0,457^2 = 0,2088$ atau 20,88%.
- h. Kontribusi Pengembangan Karir (X2) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar $0,237^2$ atau 0,0562 atau 5,62%.
- i. Kontribusi Semangat Kerja (Y) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai sebesar $0,252^2$ atau 0,0635 atau 6,35%.
- j. Kontribusi Remunerasi (X1), Pengembangan Karir (X2) dan Semangat Kerja (Y) secara simultan yang langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar *Adjusted R Square* = 0,616 atau 61,6% sisanya sebesar 0,384 atau 38,4% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar model, seperti etos kerja, motivasi dan lain-lain.
- k. Pengaruh langsung variabel Remunerasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,457. Pengaruh Remunerasi (X1) terhadap Semangat Kerja (Y) sebesar 0,416 dan pengaruh Semangat Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,252, dengan demikian pengaruh tidak langsung Remunerasi

(X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Semangat Kerja (Y) adalah sebesar $0,416 \times 0,252 = 0,1048$ atau 10,48%.

- f. Pengaruh langsung Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,237. Pengaruh Pengembangan Karir (X2) terhadap Semangat Kerja (Y) sebesar 0,401, sedangkan pengaruh Semangat Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,252 dengan demikian pengaruh tidak langsung Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Semangat Kerja (Y) adalah sebesar $0,401 \times 0,252 = 0,1010$ atau 10,10%.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil kajian penelitian, terdapat signifikansi hubungan atau korelasi yang cukup kuat antara remunerasi dan pengembangan karir terhadap semangat kerja, terdapat signifikansi hubungan atau korelasi yang kuat antara remunerasi terhadap kinerja pegawai, terdapat signifikansi hubungan yang cukup kuat antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, terdapat signifikansi hubungan yang kuat antara semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.
- b. Berdasarkan hasil kajian penelitian, kontribusi atau sumbangan remunerasi, pengembangan karir dan semangat kerja secara simultan atau bersama-sama terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 61,6% dan sisanya 38,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model, yang memerlukan penelitian lebih lanjut.
- c. Berdasarkan hasil kajian penelitian, terdapat signifikansi pengaruh langsung remunerasi terhadap semangat kerja pada Kantor Pelayanan Perusahaan Masuk Bursa.
- d. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat signifikansi pengaruh langsung pengembangan karir terhadap semangat kerja pada Kantor Pelayanan Perusahaan Masuk Bursa.
- e. Berdasarkan hasil kajian penelitian, terdapat signifikansi pengaruh langsung remunerasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Perusahaan Masuk Bursa.
- f. Berdasarkan hasil kajian penelitian, terdapat signifikansi pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Perusahaan Masuk Bursa.
- g. Berdasarkan hasil kajian penelitian, terdapat signifikansi pengaruh langsung semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Perusahaan Masuk Bursa.
- h. Berdasarkan hasil kajian penelitian, terdapat signifikansi pengaruh tidak langsung remunerasi melalui semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Perusahaan Masuk Bursa.

1. Berdasarkan hasil kajian penelitian, terdapat signifikansi pengaruh tidak langsung pengembangan karir melalui semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Perusahaan Masuk Bursa.

6.2. Saran

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

a. Bagi Kantor Pelayanan Perusahaan Masuk Bursa

Terkait remunerasi, disarankan agar Insitusi atau manajemen pada Kantor Pelayanan Perusahaan Masuk Bursa jika memungkinkan untuk membuat sistem perhitungan remunerasi yang tidak hanya berdasarkan kinerja tetapi juga mempertimbangkan faktor tingkat pendidikan dan pengalaman kerja.

Terkait pengembangan karir, disarankan kepada manajemen untuk menekankan bahwa kriteria pegawai yang akan ditungkatkan karirnya lebih dilihat dari prestasi kerjanya bukan karena adanya kedekatan dengan pejabat yang berwenang meningkatkan karir seseorang.

Terkait semangat kerja, untuk terus mempertahankan semangat kerja yang dimiliki para pegawai saat ini, dengan lebih meningkatkan konsentrasi atau fokus para pegawai dalam bekerja sehingga target atau tujuan institusi dapat tercapai.

b. Bagi Penelitian Selanjutnya

Dikarenakan masih banyak faktor-faktor lain yang cukup besar yaitu 38,4% yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka saran bagi penelitian selanjutnya, dapat melakukan penelitian lebih lanjut dengan variabel-variabel yang berbeda serta dengan analisa yang berbeda misalnya dengan *Structural Equation Model (SEM)* sehingga lebih memperkaya hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2015, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- Ahmad Tohjardi, 2014, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : CV. Mandar Maju
- Alex S. Nitisemito, 2014, *Manajemen Personalia, Cihala Indonesia, Jakarta*
- Al Rasyid, Harun, 2015, *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*, Bandung: Universitas Padjadjaran
- Azwaf, Saifuddin, 2015, *Sikap Manusia Teori Dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bambang Wahyudi, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulita, Bandung
- Bett Chepkosgey Charity, 2015, *Effect Of Training And Career Development On Employee Performance: A Case Of Keb Branches In The North Rift Region, Kenya*, *International Journal of Advanced Research in ISSN: 2278-6236 Management and Social Science*.
- Bukhorj Zaimun, 2014, *Manajemen dan Motivasi*, Bumi Aksara, Jakarta
- Casmawati, Dewi, 2016, *Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil di Indonesia*, dalam *Memahami Good Governance*, dalam *Perspektif Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gaya Media

- Dito Aditia Darma Nasution, 2019, Pengaruh Remunerasi Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan, *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, ISSN 2443-3071 (Print) ISSN 2503-0337, Mei 2019, Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi, Indonesia
- Evie K. Sardjana, Sudarmo, Didik G. Sukarto, 2018, "Effect of Remuneration, Work Discipline, Motivation on Performance" *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)* Vol. 5, No. 6, December 2018
- Gery Dessler, *Personnel Management*, 2015, diterjemahkan oleh Agus Dharman, dalam bukunya Manajemen Personalia, Edisi Ketiga, Cetakan Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta
- George R. Terry, 2014, *Principles of Management*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois
- Comes, Faustino Cardoso, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Haji Masagung, Jakarta
- Isliak Arep dan Henry Tanjung, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Trisakti Jakarta
- Istijanto, 2015, Aplikasi Praktis Riset Pemasaran Cara Praktis Meneliti Konsumen dan Pesaing, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- J. Supranto, 2014, Statistika Teori dan Aplikast, Jilid Satu, Edisi Ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Kharni, A., & Heryanto, 2019, "The Influence Of The Work Environment, Work Discipline On The Spirit Of Work And Its Impact On Employee Performance At The Dharmasraya District Health Office", *Archives of Business Research*, 7(5), 205-216
- Manullang, M., 2015, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia : Jakarta
- Marhot Tua Efendi Harandja, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Martoyo, Susilo, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Melli Kardina, Nova Begawali, 2020, Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Padang, *Matra Jurnal (Pengembangan Ilmu Manajemen dari Bisnis)*, Vol. 2 No. 3 2020
- Singarimbun, Masri dan Effendi Sofian, 2015, *Metode Penelitian Survei LP3ES*, Jakarta
- Muhammad Mukhlis, Suarman, dan Raden Lestari, 2018, Pengaruh Remunerasi, Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Pegawai PT. Pelindo 1 Cabang Dumai, *Jurnal Ekonomi*, Volume 26, Nomor 4 Desember 2018, Program Studi Magister Manajemen Universitas Riau
- Muhammad Ramadhan, Syarifuddin, 2016, Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Tangerang, *e-Proceeding of Management : Vol.3, No.2 ISSN 2355-9357*, Agustus 2016, Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom
- Mulya-Sukonto, Kasman, 2019, Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai (Studi pada DPPKB Kota Banjar), *Business Management and Entrepreneurship Journal*, Volume 1, Nomor 2, Juni 2019, Fakultas Ekonomi, Universitas Galuh
- Ojeleye Yinka Calvin, 2017, "The Impact Of Remuneration On Employees' Performance (A Study Of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Majara And Staw College Of Education Maru, Zamfara State)", *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, Vol. 4, No. 2, 2017
- Prasetyo, R dan Thabirw, J., 2013, *Perilaku Konsumen*, Andi Offset, Yogyakarta
- Rachmawati, Eka Nuraini, 2014, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia (Merit Pay : Meningkatkan atau Menghalangi Kinerja)*, Yogyakarta, Amara Books
- Ridwan, 2014, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Cetakan 1, Alfabeta, Bandung
- Rivandi Oroh, Rosalma A.M Koleangan, Yumia Mandagie, 2018, Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Dan Semangat Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. BPR Prisma Dana Manado, *Jurnal EMBA*, ISSN 2303-1174, Vol.6 No.4 September 2018, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Sam Ratulangi
- Robbins, S.P., 2013, *Manajemen*, Edisi Sepuluh, Jilid1, Jakarta: Erlangga

- Sadili Samsudin, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.
- Santoso, Urip, 2012, *Remunerasi Pegawai Negeri Sipil*. Diunduh dari <http://uripsantoso.wordpress.com/2012/11/03/remunerasi-pegawai-negeri-sipil/> Tanggal 13 April 2017
- Sinamora, Henry, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Sihotang, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Praditya Paramita
- Soudang P. Siagian, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat, Bumi Aksara, Jakarta
- Sugiyono, 2015, *Statistik untuk Penelitian*, Cetakan kedua, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Surya Kelana Basri, Rusdianan Ram, 2021, *Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai*, YUMÉ : Journal of Management Volume 4 Issue 1 (2021) Pages 103 - 120 ISSN : 2614-851X (Online)
- Suyadi Prawirosentono, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta : BPFE
- T. Ham Handoko, 2015, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Verfahzi Rivai, dan Alimud Fawzi Moh. Basri, 2015, *Performance Appraisal*, Edisi 1, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta

Analisis Perceived Organizational Support Dan Self Efficacy Terhadap Perilaku Pegawai Di Direktorat Keberatan Dan Banding: Peran Mediasi Kesiapan Untuk Berubah

Agus Siswanto, Ella Padilah, Arief Kristian Y.

Abstract

This study aims to analyze the effect of perceived organizational support (POS) and self-efficacy on the behavior of employees with readiness to change as mediators in the Directorate of Objections and Appeals. This research is a causality study using a survey approach. Data was collected by distributing questionnaires to xx employees. The data used in this study are primary and secondary data. Data analysis used structural equation modeling (SEM) with partial least squares (PLS) method. Based on the results of the study, it is known that POS, self-efficacy, and readiness to change have a significant effect on employee behavior. POS and self-efficacy have a significant effect on readiness to change. Readiness to change partially mediates the effect of POS and self-efficacy on employee behavior.

Keywords: *perceived organizational support, self-efficacy, readiness to change, employee behavior*

I. PENDAHULUAN

Sebagai organisasi yang sedang dan akan terus mengalami perubahan, Kementerian Keuangan khususnya Direktorat Jenderal Pajak harus mampu mempersiapkan sumber daya manusia yang siap untuk melaksanakan perubahan tersebut termasuk memiliki sikap adaptif dalam menghadapi perubahan pada lingkungan organisasi, terutama perubahan lingkungan eksternal yang sedemikian cepat serta tuntutan perbaikan. Dengan proses reformasi birokrasi yang telah dan terus akan dilaksanakan, tentunya diharapkan ada perubahan mendasar yang terjadi pada Direktorat Jenderal Pajak. Baik perubahan pada regulasi yang diharapkan semakin baik, mudah dan memberikan keadilan dalam proses pemungutan pajak, maupun perubahan pada perilaku pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang diharapkan memiliki integritas, kompetensi yang sesuai dengan tanggung jawabnya serta profesional dalam pelaksanaan tugasnya.

Namun dalam kenyataannya, reformasi birokrasi yang telah dilaksanakan pada Direktorat Jenderal Pajak sejak tahun 2002 hingga saat ini, masih memiliki hal-hal yang dianggap belum sesuai harapan dengan adanya beberapa kasus pelanggaran hukum yang menimpa "oknum" pegawai Direktorat Jenderal Pajak berupa perilaku masih menerima gratifikasi maupun perilaku-perilaku negatif lainnya yang belum sesuai dengan semangat perubahan yang ada di Direktorat Jenderal Pajak. Mereka masih berpola pikir "lama" dan belum siap serta memiliki resistensi terhadap perubahan yang terjadi pada Direktorat Jenderal Pajak.

Dengan masih adanya pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki perilaku resistensi terhadap perubahan organisasi yang sedang dilaksanakan akan menghambat pencapaian tujuan-tujuan strategis perubahan organisasi Direktorat Jenderal Pajak yaitu target penerimaan pajak dan tingkat

kepuhuan-wajib pajak yang telah ditetapkan, berupa hambatan dalam pencapaian target penerimaan pajak terutama terkait penggalan potensi perpajakan serta hambatan dalam peningkatan kepatuhan wajib pajak terkait kepatuhan pelaporan kewajiban perpajakan sesuai dengan kondisi sebenarnya.

Kesiapan menghadapi perubahan menjadi penting karena tujuan perubahan pada dasarnya adalah untuk meningkatkan nilai-nilai kompetitif pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi serta mengurangi tingkat resistensi pegawai dalam menghadapi perubahan. Armenakis et al. (1993) menjelaskan bahwa menciptakan kesiapan untuk perubahan organisasional merupakan upaya untuk mendukung perubahan yang akan mendahului perilaku resistensi. Selain itu perubahan organisasional dan sikap kesiapan dari anggota organisasi berkorelasi sangat dekat. Sikap tersebut akan mempengaruhi perilaku dari karyawan.

Sedangkan konsep *self efficacy* yang akan memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan, berdasarkan hasil penelitian Bagus et al. (2016) menunjukkan bahwa sikap *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk perubahan. Penelitian lainnya juga menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *self-efficacy* dan *employee readiness for organizational change* (Andrew & Mubankumar, 2017). Penelitian Anglarwijaya et al. (2017) juga menunjukkan bahwa efikasi diri (*self efficacy*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah karyawan.

Selain melakukan langkah-langkah dan upaya untuk menumbuhkan sikap dan motivasi pada setiap pegawai Direktorat Jenderal Pajak dalam mempersiapkan dirinya, sehingga mereka memiliki keyakinan diri dan kesiapan untuk menghadapi perubahan yang terjadi, juga perlu dukungan dari Direktorat Jenderal Pajak dalam melakukan proses internalisasi setiap perubahan yang terjadi kepada seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak serta memperlakukan pegawainya sebagai salah satu pemangku kepentingan dan berupaya memenuhi kebutuhan pegawainya, sehingga para pegawai akan memberikan dukungan terhadap setiap kebijakan yang diambil organisasi termasuk terhadap perubahan organisasi. Dengan demikian akan mengurangi resistensi pegawai dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Self et al. (2007) menjelaskan bahwa ketika pegawai telah memiliki persepsi bahwa organisasi mendukung mereka, maka pegawai percaya bahwa organisasi peduli tentang mereka dan memiliki rasa kepercayaan yang lebih tinggi di dalamnya. Organisasi kemudian saat mempromosikan perubahan pegawai akan mendukung organisasi jika perubahan itu memiliki legitimasi dan rasional.

Kesiapan pegawai Direktorat Jenderal Pajak dalam menghadapi perubahan diharapkan dapat menumbuhkan perilaku positif yang mendukung perubahan dan mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan yang terjadi. Dengan demikian tujuan strategis perubahan organisasi Direktorat Jenderal Pajak yaitu target penerimaan pajak dan tingkat kepatuhan wajib pajak yang telah ditetapkan diharapkan dapat

tercapai dengan baik dan mendapat dukungan dari seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang ditunjukkan dengan sikap dan perilaku positif yang mendukung perubahan organisasi.

II. RUMUSAN MASALAH

Karyawan Direktorat Keberatan dan Banding merupakan aset yang sangat berharga dalam organisasi. Hal ini terjadi karena karyawan merupakan salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam litigasi pajak. Tujuan organisasi akan tercapai bila karyawan memiliki kinerja yang baik. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah (*readiness for change* / RFC) adalah *perceived organizational support* (POS), *self efficacy* (SE), dan perilaku pegawai (*employee behavior* / EB).

Penulis melihat adanya indikasi penurunan kesiapan untuk berubah di Dir. Keberatan dan Banding. Berbagai masalah terkait karyawan yang apabila tidak diteliti lebih lanjut akan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap tercapainya/tidaknyanya tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai?
- b. Apakah efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai?
- c. Apakah kesiapan untuk berubah berpengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai?
- d. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah?
- e. Apakah efikasi diri berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah?
- f. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai melalui kesiapan untuk berubah sebagai variabel mediasi?
- g. Apakah efikasi diri berpengaruh terhadap perilaku pegawai melalui kesiapan untuk berubah sebagai variabel mediasi?

III. TUJUAN PENELITIAN

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

- a. Menganalisis pengaruh signifikan *perceived organizational support* terhadap perilaku pegawai.
- b. Menganalisis pengaruh signifikan efikasi diri terhadap perilaku pegawai.
- c. Menganalisis pengaruh signifikan kesiapan untuk berubah terhadap perilaku pegawai.
- d. Menganalisis pengaruh signifikan *perceived organizational support* terhadap kesiapan untuk berubah.
- e. Menganalisis pengaruh signifikan efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah.
- f. Menganalisis pengaruh signifikan *perceived organizational support* terhadap perilaku pegawai melalui kesiapan untuk berubah.
- g. Menganalisis pengaruh signifikan efikasi diri terhadap perilaku pegawai melalui kesiapan untuk berubah.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

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

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

4.2. Populasi dan Sampel

4.2.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Direktorat Keberatan dan Banding yang berjumlah 106 orang. Sugiyono (2011:61) mendefinisikan populasi sebagai obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2011:62) menambahkan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.

4.2.2. Sampel

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

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi model minimum yaitu 100 sampel sebagaimana yang dianjurkan oleh Hair et al. (2011) untuk analisa Structural Equation Modelling (SEM) atau model persamaan struktural.

4.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

4.3.1 Variabel Dependen / Terikat

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen (Wati, 2018:59). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (KP).

Pertanyaan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert 1 s.d. 5 dimana semakin mengarah ke nilai 1 menunjukkan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh pegawai semakin rendah, sebaliknya apabila semakin mengarah ke nilai 5 menunjukkan bahwa kinerja yang dihasilkan pegawai semakin tinggi.

4.3.2 Variabel Independen

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

4.3.3 Variabel Mediasi

Variabel mediasi adalah tipe variabel yang mempengaruhi variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen menjadi hubungan tidak langsung (Wati, 2018:59). Wati (2018:59) menambahkan bahwa variabel mediasi terletak diantara variabel independen dan variabel dependen sehingga variabel independen tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen. Kepuasan Kerja (KK) adalah variabel mediasi dalam penelitian ini. Pertanyaan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert 1 s.d. 5 dimana semakin mengarah ke angka 1 menunjukkan bahwa intervensi kepuasan kerja terhadap pengaruh variabel independen dengan dependen semakin rendah, apabila semakin mengarah ke angka 5 menunjukkan bahwa intervensi kepuasan kerja terhadap pengaruh variabel independen dengan dependen semakin tinggi.

4.3.4 Operasionalisasi Variabel

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

Tabel 1. Definisi Variabel Operasional Penelitian

Variabel	Indikator
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i> (Rhoades & Eisenberg, 2002)	6. Kesejahteraan karyawan 7. Tujuan pribadi karyawan 8. Kontribusi karyawan 9. Penghargaan diri karyawan 10. Penghargaan terhadap <i>effort</i> karyawan
<i>Efikasi Diri/ Self Efficacy (SE)</i> (Bandura, 1994)	1. Keyakinan diri 2. Kemampuan 3. Kegigihan

Variabel	Indikator
	4. Motivasi diri
Kesediaan untuk Berubah = <i>Readiness for Change</i> (RFC) (Hall et al., 2007)	5. Kebutuhan perubahan 6. Dukungan pimpinan 7. Keyakinan perubahan 8. Manfaat pribadi
Perilaku Karyawan / <i>Employee Behavior</i> (EB) (Nilai-Nilai Kementerian Keuangan, 2011)	1. Perilaku jujur 2. Komitmen dengan kode etik 3. Keterampilan 4. Pengetahuan 5. Berpikir positif 6. Pemecahan masalah 7. Kualitas pelayanan 8. Produktif 9. Perbaikan berkelanjutan 10. Inovatif

4.4. Uji Kualitas Instrumen

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

4.5. Teknik Analisa Data

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

4.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistika deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian, tanpa membuat generalisasi dimana ukuran deskriptif yang dimaksud adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden beserta nilai rata-rata jawaban responden maupun dalam bentuk persentase (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 mengambarkan karakteristik Pegawai Direktorat Keberanian dan Banding.

4.5.2 Pengujian *Outer Model (Model Measurement)*

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

Tabel 2. 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 > 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 > 0,50
5	<i>Cronbach Alpha</i>	Uji reliabilitas diperkuat dengan <i>Cronbach Alpha</i> dengan nilai yang diharapkan > 0,60 untuk semua konstruk.

Sumber: Wati (2018:223).

4.5.3 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

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

Tabel 3. 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

No.	Uji pada Inner Model	Deskripsi
		endogen. Nilai <i>R Square</i> sebesar 0,67 (kuat), 0,53 (moderat), dan 0,19 (lemah).
2	<i>Estimate for Path Coefficients</i>	Nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten. Perhitungan dilakukan dengan prosedur <i>bootstrapping</i> .
3	<i>Prediction Relevance (Q Square)</i>	Uji ini dikenal dengan Uji <i>Stone-Geisser</i> yang dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur <i>blindfolding</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: Wafi (2018:224)

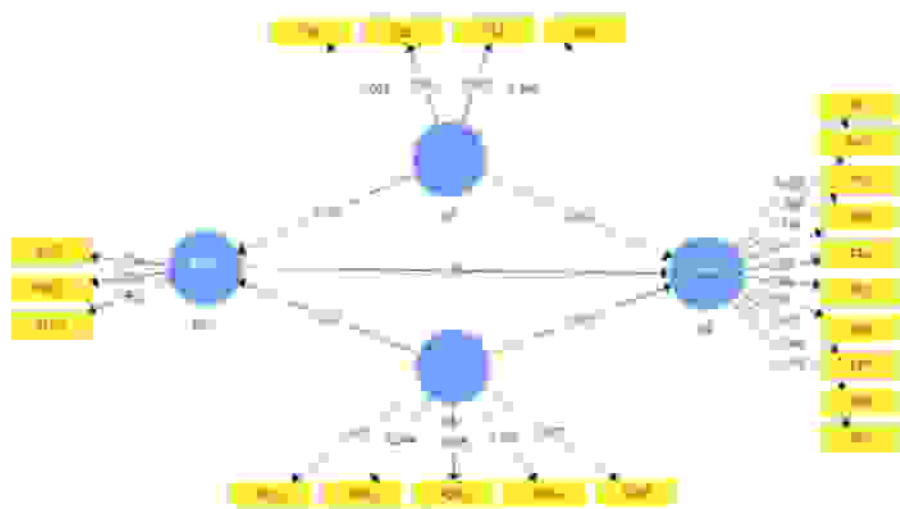
V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Evaluasi Model Pengukuran

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

5.1.1 Pengujian Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

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



Gambar 1. Diagram Jalur & Faktor Loading Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil model pertama terlibat dalam Gambar 5.1 di atas item-item pernyataan yang memiliki *loading factor* di bawah 0,70 tersebut sudah dihilangkan (dihapus). Indikator yang dihapus adalah RFC1. *Factor loading* sudah memenuhi *convergent validity* yaitu nilai indikatornya sudah di atas 0,70 sehingga dapat dilanjutkan untuk dilakukan analisis.

Pada variabel *Perceived Organizational Support* (POS), indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi adalah sebesar 0,876 yaitu pada POS3 dengan pernyataan mengenai "Organisasi selalu mendorong kontribusi setiap pegawai dalam mencapai tujuan organisasi", sedangkan nilai faktor *loading* terendah adalah sebesar 0,807 yaitu pada POS5 dengan pernyataan "Organisasi memberikan penghargaan atas prestasi kerja saya".

Pada variabel Efikasi Diri (SE), indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi adalah sebesar 0,789 yaitu pada SE4 dengan pernyataan mengenai "Saya yakin dapat mencapai tujuan saya dengan mempersiapkan diri saya sendiri untuk meraihnya", sedangkan nilai faktor *loading* terendah adalah sebesar 0,905 yaitu pada SE1 dengan pernyataan mengenai "Saya yakin bahwa saya bisa mengatasi masalah yang tidak diharapkan secara tepat".

Pada variabel Kesiapan untuk Berubah (RFC), indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi adalah sebesar 0,934 yaitu pada RFC2 dengan pernyataan mengenai "Pimpinan mendukung saya untuk melaksanakan perubahan", sedangkan nilai faktor *loading* terendah adalah sebesar 0,852 yaitu pada RFC3 dengan pernyataan mengenai "Saya memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan perubahan".

Pada variabel Perilaku (PP), indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi adalah sebesar 0,943 yaitu pada PP8 dengan pernyataan mengenai "Saya berupaya segera menyelesaikan apabila ada masalah".

yang terjadi”, sedangkan nilai faktor *loading* terendah adalah sebesar 0,863 yaitu pada PPI dengan pernyataan “Bagi saya kejujuran adalah hal yang paling utama”.

5.1.2 Analisis Validitas Diskriminan

Seolah dipastikan bahwa seluruh indikator dari variabel laten merupakan konstruk dari variabel laten maka tahap selanjutnya melakukan uji 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 tiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk dalam suatu model. Tabel 4 menampilkan kriteria Fornell-Larcker yang menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel laten. Hasil pengujian validitas diskriminan sebagaimana Tabel 5.3.

Tabel 4. Validitas Diskriminan

	POS	PP	RFC	SE
POS	0,846			
PP	0,708	0,815		
RFC	0,742	0,751	0,897	
SE	0,726	0,721	0,793	0,826

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

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

Tabel 5. Nilai *Composite Reliability* dan *AVE*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
POS	0,901	0,926	0,716
PP	0,978	0,981	0,837
RFC	0,878	0,925	0,803
SE	0,945	0,96	0,857

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa untuk variabel POS, SE, RFC, dan PP 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 konstruksinya. Namun demikian nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan oleh PLS sedikit under estimate sehingga lebih disarankan untuk menggunakan nilai *Composite Reliability*

(Ghozali & Litan, 2015:155). Begitu juga dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, manajemen pengetahuan, motivasi, dan kinerja memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel memiliki discriminant validity yang tinggi.

5.1.4 Hasil Pengujian Kelayakan Model (Inner Model)

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi, dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji 1 serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 5.5 merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS 3.2.8.

Tabel 6. Nilai R-Square

Variabel	R-Square	R Square Adjusted
PP	0,634	0,627
RFC	0,687	0,684

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel kesiapan untuk berubah (RFC) yang dipengaruhi oleh variabel POS dan SE, kemudian variabel perilaku pegawai (PP) yang dipengaruhi oleh POS, SE, dan RFC.

Tabel di atas menunjukkan nilai R-square untuk variabel PP diperoleh sebesar 0,687 dan untuk variabel RFC diperoleh sebesar 0,634. Hasil ini menunjukkan bahwa 68,7% variabel PP dapat dipengaruhi oleh variabel POS, SE, dan RFC dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat dalam penelitian. Sedangkan 63,4% variabel RFC dipengaruhi oleh variabel POS dan SE dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat pada penelitian.

Total nilai R2 digunakan untuk menghitung Goodness of Fit (GoF) karena di dalam SmartPLS tidak tersedia menu khusus untuk menghitung nilai GoF. Nilai GoF digunakan untuk menunjukkan apakah suatu model adalah fit. GoF mencerminkan seberapa besar variabel dependen dapat diterangkan oleh variabel independen. Wati (2018:255) menyatakan bahwa evaluasi GoF diukur dengan menggunakan nilai *predictive relevance* (Q²). Berdasarkan Tabel 5.5, nilai GoF dalam penelitian ini dapat diukur dengan perhitungan berikut:

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

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,634)(1 - 0,687)$$

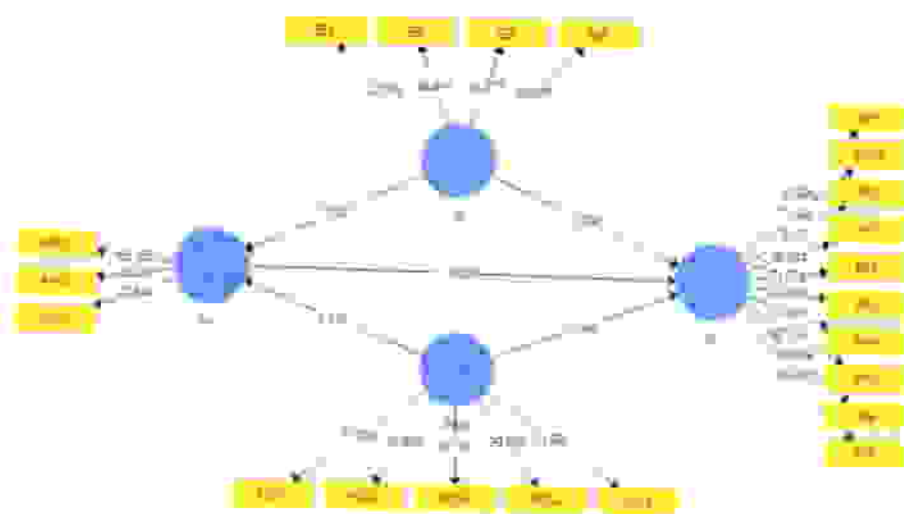
$$Q^2 = 0,885442$$

Diketahui bahwa R^2_1 dan R^2_2 merupakan R-Square variabel endogen dalam model interpretasi Q^2 sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (mirip dengan R^2 pada regresi). R^2 adalah koefisien determinasi yang merupakan bagian dari variasi total dalam variabel dependen yang dijelaskan oleh variasi dalam variabel independen (Wari, 2018:255).

Nilai predictive relevance (Q^2) untuk model struktural dalam penelitian ini adalah sebesar 0,8854 atau 88,54% artinya model mampu menjelaskan fenomena perilaku pegawai dikaitkan dengan beberapa variabel, yaitu persepsi dukungan organisasi, efikasi diri, dan kesiapan untuk berubah. Oleh karena itu, model dapat dikatakan sangat baik, atau model memiliki nilai prediktif yang sangat baik. Pada akhirnya model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

5.2. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, digunakan nilai t_{hitung} pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Gambar 2 menjelaskan diagram jalur untuk pengujian hipotesis.



Gambar 2. Diagram Jalur Pengujian Hipotesis

Berdasarkan diagram jalur pengujian hipotesis di atas, semua indikator pada masing-masing variabel mempunyai nilai statistik lebih besar dari 1,06 (tabel). Untuk menguji hubungan antar variabel (uji hipotesis), maka digunakan nilai statistik dari output SmartPLS yang dibandingkan dengan nilai tabel. Tabel 7 memberikan hasil hubungan antar konstruk (variabel).

Tabel 7. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Beta	T Statistics	P Values	Keterangan
H1	POS \rightarrow PP	0,262	2,746	0,003	Signifikan
H2	SE \rightarrow PP	0,242	2,374	0,009	Signifikan
H3	RFC \rightarrow PP	0,364	3,029	0,001	Signifikan
H4	POS \rightarrow RFC	0,351	5,679	0,000	Signifikan
H5	SE \rightarrow RFC	0,539	7,520	0,000	Signifikan

Pengaruh hubungan antar variabel pada Tabel 5.6 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh POS terhadap PP sebesar 0,262 dengan nilai t_{hitung} 2,746 > 1,66 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (5%) dan nilai $p-value$ 0,003 < 0,05 (5%) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku pegawai. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis penelitian pertama.
- Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh efikasi diri (SE) terhadap perilaku pegawai (PP) sebesar 0,242 dengan nilai t_{hitung} 2,374 > 1,66 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (5%) dan nilai $p-value$ 0,009 < 0,05 (5%). Hal ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara SE terhadap PP. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis penelitian kedua.
- Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh kesiapan untuk berubah (RFC) terhadap perilaku pegawai (PP) sebesar 0,364 dengan nilai t_{hitung} 3,029 > 1,66 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (5%) dan nilai $p-value$ 0,001 < 0,05 (5%). Hal ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara RFC terhadap PP. Hal ini mendukung hipotesis penelitian ketiga.
- Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap kesiapan untuk berubah (RFC) sebesar 0,351 dengan nilai t_{hitung} 5,679 > 1,66 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (5%) dan nilai $p-value$ 0,000 < 0,05 (5%). Hal ini mendukung hipotesis penelitian keempat.
- Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh efikasi diri (SE) terhadap kesiapan untuk berubah (RFC) sebesar 0,539 dengan nilai t_{hitung} 7,520 > 1,66 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (5%) dan nilai $p-value$ 0,000 < 0,05 (5%). Hal ini mendukung hipotesis penelitian kelima.

5.3. Hasil Uji Mediasi

Analisa pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar variabel baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (direct effect) tidak lain adalah koefisien dan semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Dalam model penelitian uji digambarkan bahwa POS, SE, dan RFC memiliki efek langsung terhadap PP.

Efek tidak langsung (indirect effect) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Dalam model penelitian ini RFC memberikan efek tidak langsung terhadap PP.

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

Tabel 8. Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan	Beta	T Statistics	P Values
POS \rightarrow RFC \rightarrow PP	0,128	2,850	0,002
SE \rightarrow RFC \rightarrow PP	0,196	2,742	0,003

Dari Tabel di atas bahwa hasil efek tidak langsung POS terhadap PP melalui RFC dengan p-values $0,002 < 0,05$ berarti signifikan. Hasil efek tidak langsung SE terhadap PP melalui RFC dengan p-values $0,003 < 0,05$ berarti signifikan.

Selanjutnya dilakukan perhitungan VAF untuk melihat secara kuantitatif pengaruh variabel pemediasi sebagaimana Tabel di bawah ini.

Tabel 9. Perhitungan VAF

	POS \rightarrow RFC \rightarrow PP	SE \rightarrow RFC \rightarrow PP
T-statistik	2,850	2,742
p-values	0,002	0,003
Pengaruh Langsung	0,262	0,242
Pengaruh Tidak Langsung	0,128	0,196
Pengaruh Total	0,390	0,438
VAF = Pengaruh Tidak Langsung / Pengaruh Total	0,32820513	0,44748858

Dari hasil perhitungan pada Tabel di atas diketahui bahwa hasil VAF pengaruh POS terhadap PP melalui RFC bernilai 0,3282 (32,82%) yang dikategorikan sebagai pemediasi parsial (partial mediation). Hasil VAF pengaruh SE terhadap PP melalui RFC bernilai 0,4475 (44,75%) yang dikategorikan sebagai pemediasi parsial.

5.4. Pembahasan

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

5.4.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Readiness for Change (RFC)*

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh variabel POS terhadap PP adalah 0,183 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai t sebesar 2,019 lebih besar dari tabel 1,66 dan p -values sebesar 0,022 artinya signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel POS secara individu terhadap PP. Hal tersebut didukung oleh penelitian Yu & Lee (2015), Jabbarian & Chegini (2016), dan Dharmawan & Nurtjahjanti (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara POS dengan kesiapan untuk berubah pada pegawai.

Implikasi dari penelitian tersebut adalah peningkatan *perceived organizational support* yang dirasakan pegawai, diharapkan dapat meningkatkan dukungan pegawai terhadap perubahan yang terjadi pada organisasi dalam bentuk meningkatnya kesiapan untuk menghadapi perubahan.

5.4.2 Pengaruh *Self-Efficacy (SE)* terhadap *Readiness for Change (RFC)*

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh variabel SE terhadap RFC adalah 0,161 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai t sebesar 2,312 lebih besar dari tabel 1,66 dan p -values sebesar 0,010 artinya signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel SE secara individu terhadap RFC. Hal tersebut didukung oleh Bagus et al. (2016), Andrew & Mohankumar (2017), dan Angkawijaya et al. (2017) yang menyatakan bahwa *self-efficacy* berpengaruh terhadap RFC.

Implikasi dari penelitian tersebut adalah peningkatan *self efficacy* yang dirasakan pegawai, diharapkan dapat meningkatkan dukungan pegawai terhadap perubahan yang terjadi pada organisasi dalam bentuk meningkatkan kesiapan untuk menghadapi perubahan.

5.4.3 Pengaruh *Readiness for Change (RFC)* terhadap Perilaku Pegawai (PP)

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh variabel RFC terhadap PP adalah 0,076 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai t sebesar 3,029 lebih besar dari tabel 1,66 dan p -values sebesar 0,001 artinya signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel RFC secara individu terhadap PP. Hal tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Yu & Lee (2015) dan Jabbarian & Chegini (2016). Peningkatan kesiapan untuk berubah yang dirasakan pegawai, diharapkan dapat meningkatkan dukungan pegawai terhadap perubahan yang terjadi pada organisasi dalam bentuk perilaku positif menghadapi perubahan.

5.4.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Perilaku Pegawai (PP)

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh variabel POS terhadap PP adalah 0,613 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai t sebesar 5,688 lebih besar dari tabel 1,66 dan p -values sebesar 0,000 artinya signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel POS secara individu terhadap PP. Hal tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Onyishi & Ogbodo (2012) yang menyatakan bahwa POS berpengaruh terhadap PP.

Perilaku dalam penelitian ini terkait dengan perilaku dalam menghadapi perubahan, sedangkan perilaku dalam penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) terkait perilaku mengambil beban dalam pekerjaannya. Peningkatan *perceived organizational support* yang dirasakan pegawai, diharapkan dapat meningkatkan dukungan pegawai terhadap perubahan yang terjadi pada organisasi dalam bentuk kesiapan untuk berubah sehingga menumbuhkan perilaku positif menghadapi perubahan.

5.4.5 Pengaruh *Self-Efficacy* (SE) terhadap Perilaku Pegawai (PP)

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh variabel SE terhadap PP adalah 0,464 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai t sebesar 5,096 lebih besar dari tabel 1,66 dan p -values sebesar 0,000 artinya signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel SE secara individu terhadap PP. Hal tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Onyishi & Ogbodo (2012) yang menyatakan bahwa SE memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku pegawai.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Yu & Lee (2015) dan Jabbarian & Chegini (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *positive psychological capital* (dimana terdapat dimensi *self efficacy*) dan resistensi terhadap perubahan melalui mediasi oleh kesiapan untuk perubahan yang berarti bahwa hubungan antara *positive psychological capital* (dimana terdapat dimensi *self efficacy*) dan perilaku tidak langsung tapi melalui kesiapan untuk berubah. Peningkatan *self efficacy* yang dirasakan pegawai, diharapkan dapat meningkatkan dukungan pegawai terhadap perubahan yang terjadi pada organisasi dalam bentuk kesiapan untuk berubah sehingga menumbuhkan perilaku positif menghadapi perubahan.

5.4.6 Efek Mediasi *Readiness for Change* (RFC) pada *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Perilaku Pegawai (PP)

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh tidak langsung variabel RFC terhadap PP melalui RFC adalah 0,333 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai t sebesar 3,976 lebih besar dari tabel 1,66 dan p -values sebesar 0,000 artinya signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat

pengaruh signifikan dari variabel RFC dalam memediasi hubungan POS terhadap PP. Hal tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Yu & Lee (2015) dan Jabbarian & Chegini (2016).

Hal ini dapat diartikan, jika *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku pegawai organisasi untuk menghadapi perubahan melalui kesiapan untuk berubah. Secara teoritis, diasumsikan bahwa pada saat pegawai merasa organisasi memberikan dukungan kepada mereka, maka mereka percaya bahwa organisasi peduli dengan mereka, sehingga mereka merasa memiliki kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan pencapaian tujuannya.

Dengan demikian saat organisasi melakukan perubahan untuk mencapai tujuannya, maka pegawai akan siap menghadapi perubahan tersebut dan memberikan dukungannya dengan perilaku positif yang mendukung perubahan tersebut agar tujuan organisasi dapat tercapai. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa semakin tinggi *perceived organizational support* yang dirasakan pegawai, maka pegawai akan lebih siap dalam menghadapi perubahan serta memberikan dukungannya dalam bentuk perilaku positif yang mendukung perubahan.

5.4.7 Efek Mediasi *Readiness for Change (RFC)* terhadap *Self Efficacy (SE)* pada Perilaku Pegawai (PP)

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh tidak langsung variabel SE terhadap PP melalui RFC adalah 0,262 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai t sebesar 3,958 lebih besar dari tabel 1,66 dan p -values sebesar 0,000 artinya signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel RFC dalam memediasi hubungan SE terhadap PP. Hal tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Yu & Lee (2015) dan Jabbarian & Chegini (2016).

Hal ini dapat diartikan, jika *self efficacy* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai organisasi untuk menghadapi perubahan melalui kesiapan untuk berubah. Secara teoritis, diasumsikan bahwa pada saat pegawai merasa dirinya memiliki keyakinan serta pengalaman serta motivasi yang tinggi dalam menghadapi perubahan yang terjadi, maka mereka akan mampu dan lebih siap menghadapi perubahan tersebut sehingga akan mendorong mereka untuk berperilaku positif dengan mendukung perubahan yang terjadi.

Dengan demikian saat organisasi melakukan perubahan untuk mencapai tujuannya, maka pegawai akan siap menghadapi perubahan tersebut dan memberikan dukungannya dengan perilaku positif yang mendukung perubahan tersebut. Peningkatan *self efficacy* yang dirasakan pegawai diharapkan dapat meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan serta memberikan dukungannya terhadap perubahan yang terjadi pada organisasi dalam bentuk perilaku positif menghadapi perubahan.

5.5. Implikasi Manajerial

Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku pegawai dalam *resistance to change* dapat berkinerja akibat dari *self efficacy* (SE), *perceived organizational support* (POS), serta *readiness for change* (RFC). Bidang pengembangan sumberdaya manusia dapat menerapkan program pengembangan karakter yang terkait *self efficacy*. *Self efficacy* pegawai perlu ditingkatkan lagi agar karyawan mampu untuk mengemban tugasnya serta tidak ragu-ragu lagi sehingga jika berhadapan dengan rintangan atau masalah tidak menjadi halangan yang dapat menghambat kerja pegawai. Seperti bagaimana mengelola beban kerja mereka, tekanan dan cara bekerja yang tepat. *Self efficacy* dapat dikombinasikan dengan perekrutan, seleksi, dan pelatihan misalnya organisasi harus merekrut individu yang percaya diri dengan kemampuan untuk menetapkan tujuan, dan dapat pulih dari kegagalan. Indikator seperti sikap optimis juga dapat dimasukkan dalam tes kepribadian, atau dimasukkan ke dalam wawancara atau situasi pengujian, untuk memahami *self efficacy* seorang kandidat. Untuk pegawai yang telah diterima dapat menjalani program pelatihan yang dirancang untuk mempersiapkan mereka untuk peran pekerjaan yang akan mereka lakukan, mereka tidak hanya harus mengembangkan keterampilan teknis mereka, mereka juga harus mempelajari sifat dan ruang lingkup peran mereka.

Perceived organizational support yang ada pada pegawai dapat juga ditingkatkan dengan cara memberi pengakuan kepada pegawai dari hasil kerja yang sudah diselesaikan dengan baik, menerapkan ide-ide dari karyawan yang dapat membantu organisasi dan organisasi lebih membantu pegawai yang memiliki masalah dalam pekerjaan serta membantu menemukan solusinya. Peneliti percaya bahwa dukungan organisasi yang dirasakan terkait dengan bagaimana pegawai merasakan nilai-nilai perusahaan mencerminkan tujuan, nilai, kesejahteraan, opini, kontribusi, dan pengalaman pribadi mereka. Organisasi menerapkan "manfaat kehidupan kerja" untuk membantu pegawai mencapai keseimbangan hidup kerja. Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi memperkenalkan program serupa untuk memahami kebutuhan karyawan, dengan demikian meningkatkan *perceived organizational support* (dukungan organisasi yang dirasakan) sekaligus meningkatkan *readiness to change* serta secara tidak langsung mengurangi *resistance to change* pada karyawan.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

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

- i. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku pegawai Direktorat Keberatan dan Banding.

- i. Efikasi diri berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku pegawai Direktorat Keberatan dan Banding.
- j. Kesiapan untuk berubah berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku pegawai Direktorat Keberatan dan Banding.
- k. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kesiapan untuk berubah pegawai KPP MB.
- l. Efikasi diri berpengaruh signifikan dan positif terhadap kesiapan untuk berubah pegawai KPP MB.
- m. Kesiapan untuk berubah mampu mediasi persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku pegawai Direktorat Keberatan dan Banding.
- n. Kesiapan untuk berubah mampu mediasi efikasi diri terhadap perilaku pegawai Direktorat Keberatan dan Banding.

6.1. Saran-saran

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

- a. Setiap upaya yang dilakukan termasuk perubahan dalam mencapai target penerimaan pajak dan kepatuhan wajib pajak, harus didukung oleh semua pihak khususnya pegawai di lingkungan Direktorat Keberatan dan Banding (DKB).
- b. Kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan menjadi hal utama dalam menumbuhkan perilaku pegawai yang diharapkan dapat mendukung perubahan yang terjadi. DKB sebaiknya melaksanakan kegiatan workshop yang dapat memberikan informasi dan sosialisasi kepada seluruh pegawai terkait perubahan yang terjadi agar setiap pegawai mengetahui bahwa perubahan tersebut memang dibutuhkan dan dapat dilaksanakan serta memberikan manfaat kepada seluruh pegawai.
- c. Perceived organizational support yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk berpikir positif dan memberikan kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi, sehingga akan mendorong mereka untuk senantiasa melakukan hal yang terbaik dan memberikan dukungan terhadap setiap langkah yang dilakukan organisasi dalam mencapai tujuannya termasuk kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan.
- d. DKB sebaiknya melaksanakan kegiatan diklat atau training sesuai kebutuhan pegawai sehingga dapat meningkatkan kontribusi serta pengembangan diri pegawai, serta memberikan penghargaan atas setiap upaya yang dilakukan pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian pegawai akan merasa bahwa organisasi peduli terhadap mereka dan akan memberikan dukungan terhadap organisasi.

- e. Self efficacy yang tinggi yang dirasakan pegawai, dapat mendorong pegawai untuk senantiasa yakin dan merasa mampu untuk melaksanakan tugas atau tantangan yang dihadapinya, sehingga akan mendorong mereka untuk melakukan hal yang terbaik dalam setiap pelaksanaan tugas. Kegiatan outbond atau sejenisnya dapat dirancang untuk menumbuhkan motivasi, keyakinan diri atas kemampuan untuk melaksanakan tugas atau tantangan yang dihadapi. Selain itu aktivitas teamwork dalam pelaksanaan tugas dapat mendorong sinergi antar pegawai sehingga menambah keyakinan dan pengalaman baru bagi pegawai yang terlibat.
- f. Kepada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai, disarankan agar dapat menggunakan variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, A. & S. Mohankumar. (2017) *The Relationship between Self Efficacy and Employee Readiness for Organizational Change*. (JERGS, 5(1), 16-27
- A. Gökül, G. Sridevi, & P.T. Srinivasan. (2012). *The Relationship Between Perceived Organizational Support, Work Engagement and Affective Commitment*. AMET International Journal of Management, July-Dec, 29-37
- Angkawijaya, Y. F., Arista, P. D., Dewi, D. A. (2017). *Berubah Suppa Takut? Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan di PT. TP Tangerang*. Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni, 1(2), 548-555
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). *Creating readiness for organizational change* Human Relations, 46(6), 681. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/231489069?accountid=62100>
- Asih, G.Y., & Dewi, R. (2017). *Komitmen Karyawan Ditinjau dari Self Efficacy dan Persepsi Dukungan Organisasi*, di CV Wahyu Jaya Semarang, Jurnal Dinamika Sosial Budaya, 19(1), 35-39
- Bagus E.P, Eliyana, A., & Istiyarna, W. (2016). *The Relationship Between Self Efficacy and Readiness for Change: The Mediator Roles of Employee Empowerment*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(3) Doi:10.5901/mjss.2016.v7n3s1p201
- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change*. Psychological review, 84(2), 191-215- Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/847061>.
- _____. (1994). *Self-efficacy* In V. S. Ramachaudran (Ed), *Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71-81)*, New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman (Ed), *Encyclopedia of mental health*, San Diego: Academic Press, 1998).
- Dharmawan, D.C., & Nurjajanti, H. (2017). *Hubungan antara Perceived Organizational Support dan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan PT KAI Commuter Jabodetabek*. Jurnal Empati, 6(1), 115-119
- Direktorat Jenderal Pajak. (2007). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 1/PM.3/2007 tentang Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak*. Diambil tanggal 2 Mei 2021 dari website Direktorat Jenderal Pajak <http://pajak.go.id/>
- _____. (2012). *Selayang Pandang Direktorat Jenderal Pajak*. Diambil tanggal 2 Mei 2021 dari website Direktorat Jenderal Pajak <http://pajak.go.id/>
- _____. *Visi dan Misi Direktorat Jenderal Pajak*. Diambil tanggal 2 Mei 2021 dari website Direktorat Jenderal Pajak <http://pajak.go.id/>

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). *Reciprocation of Perceived Organizational Support*. *Journal of Personnel Psychology*, 86(1), 42-51
DOI:10.1037/0021-9010.86.1.42
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM-SPSS 17*. Cetakan Kelima, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Tenth Edition. Essex-England: Pearson Education Limited
- Hakim, M.A.L. (2015). Peran persepsi manajemen perusahaan terhadap *self efficacy* karyawan PT Cendana Telekom Utama. Skripsi: UIN Maulana Malik Ibrahim. Diambil dari <http://theses.uin-malang.ac.id/id/eprint/1501>
- Hall, E., Chai, W., and Albrecht J.A. (2016). *Relationships between nutrition related knowledge, self-efficacy, and behavior for fifth grade students attending Title I and non-Title I schools*. *Appetite*, 96, 245-253. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.09.033>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). *Readiness for organizational change: The systematic development of a scale*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2362543047accountid=62100>
- Jabbarian, J., & Cbegini, M.G. (2016). *The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Resistance to Change: A Study on Gullan Municipal Staff*. *Journal of History, Culture and Art Research*, 5(4), 642-654. DOI:10.7596/taksad.v5i4.627
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. Pengertian perilaku dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia. Diambil tanggal 2 Mei 2021 dari website Kamus Besar Bahasa Indonesia <https://kbbi.web.id/perilaku>
- Kantor Wilayah DJP Jakarta Pusat. Susunan Dalam Satu Naskah Undang-undang Perpajakan. Jakarta: Kantor Wilayah DJP Jakarta Pusat
- Kotter, J.P. (1995). *Leading change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*, March/April, pp. 59-67
- Luis, S., Biromo, P.A., & Hadisubrata, R. (2011). *Even Elephant Can Dance "Transforming Organizations Through Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)"*. Jakarta: PT Gramedia
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Malik, S. Z., & Naeem, R. (2016). *Organizational Virtuosity, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Framework*. *Journal of Behavioural Sciences*, 26(1), 113-129.
- Muafi. (2011). Pengaruh Kesiapan Organisasional Terhadap Pembelajaran Organisasional. *Institutional Repository UPN "Veteran" Yogyakarta*, 3(2), 147-156 ISSN 1979-7192 Diambil dari: <http://repository.upnyk.ac.id/id/eprint/1763>
- Nisfianoor, M. 2009 *Pendekatan Statistika Modern untuk Ilmu Sosial* Jakarta: Salemba Humanika
- Onyiah, I.E., & Ogbodo, E. (2012). *The contribution of self-efficacy and perceived organizational support when taking charge at work*. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(1), 1-11. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/10110577710?accountid=62100>
- Pramadani, A.B., & Fajrianti. (2012). Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 7(3), 112-119
- Prasetyo, M.S. (2016). Pengaruh *Perceived Organization Support* dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship behavior* pada Karyawan Bagian Rumah Tangga Universitas Yogyakarta. Skripsi: FE-UNY Diambil dari <http://eprints.uny.ac.id/id/eprint/39148>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: a review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714

- Roosevelt, F. D. (1936). Franklin D. Roosevelt: "Address at Worcester, Mass.," October 21, 1936. Online by Gerhard Peters and John T. Woolley, The American Presidency Project. Retrieved December 13, 2016, from <http://presidency.ucsb.edu/?pid=15201>
- Saleh, S. (1998). Statistik Deskriptif. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Santoso, S. 2002. Statistik Dengan SPSS. Jakarta: Elex media Komputindo.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business : A Skill- Building Approach*. Six Edition. West Sussex-UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). *Enhancing the success of organizational change*. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167-182. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/01437730910935765>
- Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). *Organizational change content, process, and context: a simultaneous analysis of employee reactions*. *Journal of Change Management*, 7(2), 211-229
- Subirni, A. (2005). Privatisasi: Implikasinya Terhadap Perubahan Perilaku Karyawan dan Budaya Organisasi. *Jurnal Stasni Bisnis*. Edisi Khusus JSB On Human Resources, 19-42. Retrieved from <https://journal.uin.ac.id/index.php/JSB/article/view/967/876>
- _____. (2011). Manajemen Perubahan. Yogyakarta : Ekonisia Kampus PE-UH
- Szamosi, L. I., & Duxbury, L. (2002). *Development of a measure to assess organizational change*. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 184-201.
- Verma, A. & Sharma, B. (2013). *Construct Validation of Self Efficacy Scale*. *The IUP Journal of Soft Skills*. VII(4), 15-26
- Weiner, B.J. (2009). *A theory of organizational readiness for change*. *Implementation Science* 2009, 4:67 doi:10.1186/1748-5908-4-67. Retrieved from <http://www.implementationscience.com/content/4/1/67>
- Yu Ming-Chiu and Lee Meng-Hsiu. (2015). *Unlocking the black box: Exploring the link between perceived organizational support and resistance to change*. *Asia Pacific Management Review*. 20, 177-183. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2014.10.003>
- Wibisono, A., Anwar, M., & Kiromo, I. (2015). Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM PLS) untuk Mengetahui Kinerja Karyawan pada PT. Dempo Laser Metalindo Surabaya. *J. Statistika*, 7.

Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Promosi Jabatan, Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi

Indradi Siswanto, Ahmad Yani, Demitria Dewi Hendaryati, Ferial Fahmi Kadir

Abstract

Many factors affect employee work productivity, in this study only limited to factors of Competence, Organizational Commitment and Employee Position Promotion. With these factors, it is expected that the work productivity of employees at KPPBC TMP A Bekasi can increase so that organizational goals can be achieved optimally.

The purpose of this study was to determine the correlation between Competence, Organizational Commitment and Job Promotion with Employee Work Productivity, to determine the magnitude of the contribution of Competence, Organizational Commitment and Job Promotion to Employee Work Productivity, to determine the significance of the direct influence of Competence and Organizational Commitment on Job Promotion and Employee Work Productivity, to determine the significance of the direct influence of Job Promotion on Employee Work Productivity, to determine the significance of the indirect influence of Competence and Organizational Commitment through Position Promotion on Employee Work Productivity at KPPBC TMP A Bekasi.

This study uses a questionnaire as a data collection instrument. The research method is a quantitative descriptive method with path analysis. The population of this study amounted to 86 employees. The sampling technique used is proportional stratified random sampling.

The results showed that there was a significant relationship between Competence, Organizational Commitment and Job Promotion with Employee Work Productivity, the contribution of Competence, Organizational Commitment and Job Promotion to Employee Work Productivity was 75.7%, the significance of the direct influence of Competence and Organizational Commitment was obtained. on Job Promotion, obtained a significant direct effect of Competence and Organizational Commitment and Job Promotion on Employee Work Productivity, obtained a significant indirect effect of Competence and Organizational Commitment through Position Promotion on Employee Work Productivity at KPPBC TMP A Bekasi.

Suggestions, Regarding competence, suggest to management or institutions to often hold religious events such as lectures, donations to orphans in the office environment, in order to improve the spiritual competence of their employees. Related to organizational commitment, to management to be more supportive and believe in activities that are useful for the interests of the organization that are carried out by their employees. Associated with promotions, in order to provide training or sharing of duties and authorities of employees who are promoted in their new assignments. For further researchers, further research can be carried out using different data analysis, for example using Structural Equation Modeling (SEM). This will enrich the research results.

Keywords: Competence, Organizational Commitment, Position Promotion Employee Work Productivity

I. PENDAHULUAN

Kementerian Keuangan merupakan salah satu institusi di negara ini yang mempunyai peran sangat strategis dalam pencapaian tujuan nasional, yaitu masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Kita tidak dapat membayangkan jika Kementerian Keuangan sebagai suatu organisasi tersebut tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan optimal dikarenakan adanya suatu kondisi yang

tidak normal atau force majeure. Di tengah badai pandemi Corona Virus (COVID-19), Kementerian Keuangan dituntut untuk terus berinovasi agar bisa bekerja secara efektif dan efisien demi kelangsungan organisasi. Untuk itu, Kementerian Keuangan menerapkan *Business Continuity Plan* (BCP). BCP merupakan suatu sistem pencegahan dan pengendalian yang disusun untuk menghadapi potensi kendala gangguan atas keberlangsungan organisasi. BCP COVID-19 pun disusun untuk meminimalisir dampak yang timbul, terutama inovasi dan kreativitas pada layanan organisasi, dengan melindungi kesehatan dan keselamatan pegawai maupun stakeholder dari penyebaran COVID-19.

Suatu organisasi berupaya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efektif dan efisien agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Dalam suatu instansi atau organisasi diperlukan suatu sistem yang dapat menunjang kinerja organisasi tersebut salah satunya adalah produktivitas. Upaya peningkatan produktivitas kerja juga dilakukan oleh Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi (KPPBC TMP A Bekasi). Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan, KPPBC TMP A Bekasi mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pelayanan dibidang kepabeanan dan cukai dalam daerah wewenang berdasarkan penituran perundang-undangan yang berlaku. Kegiatan pelayanan yang dilaksanakan KPPBC TMP A Bekasi sangat banyak variasinya, yaitu adanya layanan TPB, Ekspor, PLB, KTTI dan Cukai, prosedur kerja juga sangat kompleks. Pengguna jasa yang jumlahnya naik dan volume kegiatan yang semakin meningkat ditambah lagi adanya tambahan wilayah kerja yaitu Kawasan Industri EPIP. Dengan luas wilayah kerja yang luas yang mengawasi beberapa kawasan industri dan diluar kawasan industri di Bekasi tentu dibutuhkan produktivitas kerja yang tinggi dari para pegawai untuk memberikan pelayanan bagi pengguna jasa di wilayah kerja KPPBC TMP A Bekasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai, dalam penelitian ini hanya dibatasi pada faktor kompetensi, komitmen organisasi dan promosi jabatan pegawai. Dengan adanya faktor-faktor tersebut diharapkan produktivitas kerja pegawai di KPPBC TMP A Bekasi bisa meningkat sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan peneliti, peningkatan kompetensi pegawai KPPBC TMP A Bekasi dilakukan dengan memberikan pendidikan dan keterampilan tambahan melalui pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Bea dan Cukai, atau bekerjasama dengan pihak lain secara berkala melakukan pembinaan internal di KPPBC melalui program pembinaan keterampilan pegawai dan program pembinaan mental pegawai. Adapun narasumber dapat berasal dari pihak internal maupun eksternal DIBC, sedangkan target pelaksanaan P2KP setiap tahun minimal 1) kali (kegiatan internalisasi) dan untuk *coaching and mentoring* dilakukan 2 kali dalam setahun. Dengan adanya program peningkatan kompetensi tersebut diharapkan para pegawai di KPPBC TMP A Bekasi mempunyai kemampuan kerja yang lebih baik lagi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, instansi

dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk di lingkungan KPPBC TMP A Bekasi. Salah satu konsep yang diujukan untuk menjawab perkembangan perdagangan internasional dan menanggapi tuntutan masyarakat dunia usaha adalah upaya untuk meningkatkan kinerja pelayanan dan kemampuan DJBC dalam meningkatkan efisiensi pelayanan dan efektifitas pengawasan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip "Good Governance". Mengelola sumber daya manusia di organisasi dengan berbagai ragam sifat, sikap dan kemampuan manusia agar mereka dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan organisasi. Sumber daya manusia sebagai pelaku organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap dan pengalaman. Perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai kemampuan kerja yang masing-masing berbeda.

Komitmen organisasi adalah seberapa besar tingkat keterikatan seorang pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen organisasi terdiri dari tiga macam, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative. Produktivitas kerja pegawai adalah sikap mental pegawai yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang dan melakukan peningkatan perbaikan dalam menghadapi peran, tugas dan beban kerjanya sehingga menghasilkan suatu output kinerja yang tinggi. Aspek dimensi yang dimaksud terdiri dari 1) etos kerja; 2) kualitas kerja; 3) kuantitas jumlah kerja.

Produktivitas pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah komitmen organisasi yang kuat dan budaya organisasi yang baik. Menurunnya produktivitas pegawai karena tidak didukung dengan budaya organisasi yang kuat sehingga berdampak pada komitmen pegawai untuk tetap bertahan di suatu instansi tersebut. Keberhasilan pengetolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi.

Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkannya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non-manajerial.

Pentingnya promosi jabatan ini akan menyadarkan pemimpin organisasi untuk tetap menghargai dan mengakui kemampuan produktivitas kerja pegawai dalam meningkatkan promosi jabatan, serta terhindar dari masalah-masalah yang dapat merugikan pegawai seperti menurunnya produktivitas kerja, disiplin menurun, tingkat absensi akan menurun atau bahkan hal yang paling besar adalah terjadi pemogokan kerja bahkan adanya unjuk rasa.

II. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat hubungan atau korelasi antara kompetensi, komitmen organisasi dan promosi jabatan dengan produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi?
- b. Seberapa besar kontribusi kompetensi, komitmen organisasi dan promosi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi?
- c. Apakah terdapat pengaruh langsung antara kompetensi terhadap promosi jabatan pada KPPBC TMP A Bekasi?
- d. Apakah terdapat pengaruh langsung antara komitmen organisasi terhadap promosi jabatan pada KPPBC TMP A Bekasi?
- e. Apakah terdapat pengaruh langsung antara kompetensi terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi?
- f. Apakah terdapat pengaruh langsung antara komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi?
- g. Apakah terdapat pengaruh langsung antara promosi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi?
- h. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara kompetensi melalui promosi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi?
- i. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasi melalui promosi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi?

III. TUJUAN PENELITIAN

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

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan atau korelasi antara kompetensi, komitmen organisasi dan promosi jabatan dengan produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi.
- b. Untuk mengetahui besarnya kontribusi kompetensi, komitmen organisasi dan promosi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung antara kompetensi terhadap promosi jabatan pada KPPBC TMP A Bekasi.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung antara komitmen organisasi terhadap promosi jabatan pada KPPBC TMP A Bekasi.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung antara kompetensi terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi.

- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung antara komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi.
- g. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung antara promosi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi.
- h. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung antara kompetensi melalui promosi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi.
- i. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasi melalui promosi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

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.

Instrumen penelitian ini menggunakan 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 kompetensi dan komitmen organisasi serta promosi jabatan 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 A Bekasi, khususnya pegawai yang berdomisili di kantor induk.

4.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi, khususnya Pegawai yang berdomisili di kantor induk yang berjumlah 110 orang. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

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

Di mana:

- n = Jumlah sampel
- N = Jumlah populasi
- e = Tingkat kesalahan (5%)

Populasi (N) sebanyak 110 orang, dengan taraf kesalahan sebesar 5%, maka perhitungan jumlah sampel (n) adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{110}{1 + 110(0.05)^2} = 86$$

Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 86 orang. Berikut adalah jumlah sampel penelitian:

Tabel 1. Jumlah Sampel Penelitian

Jabatan	Proporsi	Jumlah Sampel
Seksi PKC	24/110 x 86	19
Seksi P2	23/110 x 86	18
Seksi KI	8/110 x 86	6
Kasubag Umum	25/110 x 86	20
Seksi Perbendaharaan	13/110 x 86	10
Seksi PLI	7/110 x 86	5
Seksi PDAD	10/110 x 86	8
Jumlah Sampel Penelitian		86

Dalam penelitian ini metode *sampling* menggunakan pendekatan *probability sampling* dengan teknik *proportional stratified random sampling*. Menurut Sugiyono (2014), *proportional stratified random sampling* adalah teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Penentuan anggota sampel dilakukan secara acak yaitu dengan cara mengundi nama pada tiap subbagian sehingga diperoleh sesuai jumlah sampel yang dibutuhkan.

4.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih substantif dari suatu konsep. Tujuannya agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah di definisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalnya alat ukur yang akan digunakan untuk kuantifikasi gejala atau variabel yang ditelitinya.

4.3.1 Variabel Eksogen/ Bebas

Adapun variabel-variabel bebas yang diteliti dalam hubungannya dengan pelaksanaan penelitian ini secara konseptual terdiri dari :

a. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk menjalankan aktivitas dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya. Adapun indikator kompetensi dalam penelitian ini diadaptasi dari Winanti (2011), yaitu:

- 1) Kompetensi Intelektual
- 2) Kompetensi Emosional
- 3) Kompetensi Sosial
- 4) Kompetensi Spiritual

b. Komitmen Organisasi

Komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu menihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Indikator komitmen organisasi dalam penelitian ini berdasarkan Sri Kuntjoro (2002), yaitu:

- 1) Kepercayaan
- 2) Kesediaan
- 3) Loyalitas

4.3.2 Variabel Intervening

Adapun variabel intervening dalam penelitian ini adalah variabel Promosi Jabatan (Y') Menurut Hasibuan (2016), promosi jabatan adalah proses memindahkan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Indikator promosi jabatan dalam penelitian ini berdasarkan Hasibuan (2016), yaitu:

- 1) Status sosial
- 2) Wewenang
- 3) Tanggung jawab
- 4) Penghasilan

4.3.3 Variabel Endogen/ Terikat

Selanjutnya, variabel endogen atau variabel terikat dalam penelitian ini adalah produktivitas kerja pegawai (Z). Produktivitas kerja pegawai dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Edy Sutrisno (2017). Produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan perantara tenaga kerja per satuan waktu. Perantara tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya serta efektif dan efisien. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Kemampuan
- 2) Semangat Kerja
- 3) Pengembangan Diri

- 4) Mutu
- 5) Efisiensi

Adapun alat ukur dari variabel Kompetensi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Promosi Jabatan (Y) dan Produktivitas Kerja (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 2. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	No. Item Pernyataan
1	2	3
Variabel Kompetensi (X1) Wimanti (2017)	a. Kompetensi Intelektual b. Kompetensi Emosional c. Kompetensi Sosial d. Kompetensi Spiritual	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8
Variabel Komitmen Organisasi (X2) Sri Kuntjoro (2012)	a. Kepercayaan b. Kesediaan c. Loyalitas	1, 2 3, 4 5, 6
Variabel Promosi Jabatan (Y) Hasibuan (2016)	a. Status Sosial b. Wewenang c. Tanggung Jawab d. Penghasilan	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8
Produktivitas Kerja Pegawai (Z) Edy Surisno (2017)	a. Kemampuan b. Semangat Kerja c. Pengembangan Diri d. Mutu e. Efisiensi	1, 2 3, 4 5 6 7

4.4. Teknik Analisis Data

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, diperhatikan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya dapat

dipergunakan. Metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan mengenai indikator-indikator dalam variabel yang ada pada penelitian.

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner, dimana yang diteliti adalah sampel yang telah ditentukan sebelumnya yaitu kepada pegawai induk pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi. 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 pegawai induk pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bekasi.
- 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 setup pertanyaan kuesioner dan Membuat kesimpulan setiap variabel.

4.4.2 Analisis Kuantitatif

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

a. Analisis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara variabel X1 (Kompetensi), X2 (Komitmen Organisasi) dan Promosi Jabatan (Y) dengan variabel Z (Produktivitas Kerja) 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 keeratn 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 3. 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 : Sugiono, 2015, Metode Penelitian Bisnis, CV. Alfabeta, Bandung

b. Analisa Koefisien Penentu

Sesuai dengan bukanya J. Supranto (2014) bahwa untuk melihat besarnya kontribusi atau sumbangan variabel X terhadap variabel Y adalah dengan melihat nilai koefisien determinasi (*coefficient of determination*) yang dilambangkan nilai *R Square* untuk analisis yang memiliki variabel bebas 1 - 2 tetapi untuk yang memiliki variabel bebas lebih dari 2 (dua) menggunakan *Adjust R Square*.

c. Analisis Koefisien Jalur

Bila melihat dari kerangka konseptual terlihat bahwa dalam penelitian ini akan memperlihatkan pengaruh variabel bebas (X1 dan X2) 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 X1, X2 terhadap Y serta dampaknya kepada Z. Analisis korelasi dan regresi yang merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur. Kemudian, dalam pengolahan data digunakan program komputer yaitu *software* program *SPSS for Windows version 20*.

Pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah, yaitu :

- 1) Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari sebuah variabel *eksogen* (variabel penyebab (X)) 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 strukturnya yang sesuai hipotesis yang diajukan.
 - b) Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan.
- 3) Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
- 4) Menghitung koefisien jalur secara individu. Secara individual, uji statistik yang digunakan adalah uji t.
- 5) Meringkas dan menyimpulkan.

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

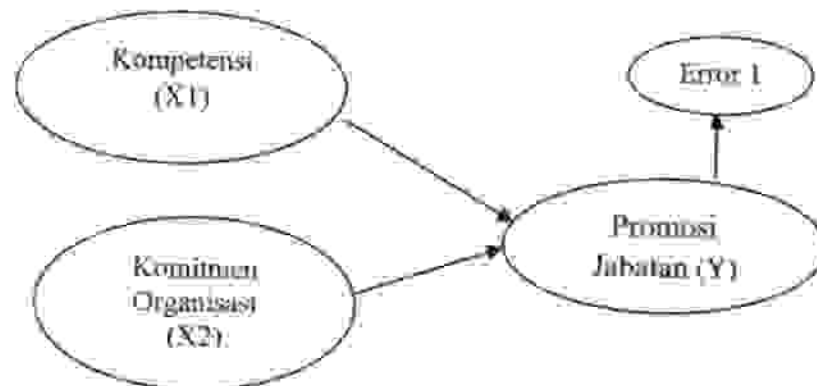
Perhitungan menggunakan analisis jalur dengan model dekomposisi, pengaruh kausal antar variabel dapat dibedakan menjadi 3, yaitu sebagai berikut:

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

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

5) Sub Struktur-1

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

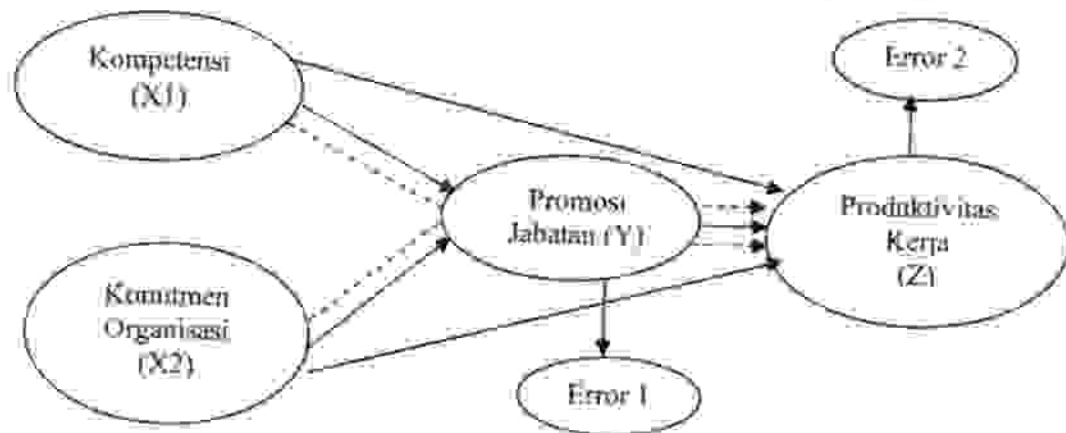


Gambar 1. Analisis Jalur Sub Struktur-1

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

5) Sub Struktur-2

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



Gambar 2. Analisis Jalur Sub Struktur-2

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

b. Pengujian Koefisien Jalur

Menguji *kebermaknaan (test of significance)* setiap koefisien jalur yang telah dihitung, baik secara *sendiri-sendiri* maupun secara *bersama-sama*, serta menguji perbedaan besarnya pengaruh masing-masing *variabel eksogen* terhadap *variabel endogen* menurut Harun AJ Rasyid (2010), dapat dilakukan dengan langkah kerja berikut :

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

H₀ : $\rho_{x_1y} = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh *variabel eksogen* (X_1) terhadap *variabel endogen*

(Y)

$H_1: \beta_{\alpha_i} \neq 0$ artinya terdapat pengaruh variabel eksogen (X_{α_i}) terhadap variabel endogen (X_i).

Di mana α dan $i = 1, 2, \dots, k$

2) Gunakan statistik uji yang tepat, yaitu :

a) Untuk menguji setiap koefisien jalur :

$$t = \frac{P_{\alpha_i \beta_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{X_i | X_{\alpha_1}, \dots, X_{\alpha_k}}) C_{ii}}{n - k - 1}}}$$

dimana:

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

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 ($t_0 > t_{\alpha/2, n-k-1}$).

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

$$F = \frac{(n - k - 1)(R^2_{X_i | X_{\alpha_1}, \dots, X_{\alpha_k}})}{k(1 - R^2_{X_i | X_{\alpha_1}, \dots, X_{\alpha_k}})}$$

di mana

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

k = Banyaknya variabel eksogen dalam substruktur yang sedang diuji

F = Mengikuti tabel distribusi F Student, 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 ($F_0 > F_{\alpha/2, k, n-k-1}$).

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

$$t = \frac{P_{\alpha_i \beta_i} - P_{\alpha_j \beta_j}}{\sqrt{\frac{[1 - R^2_{X_i | X_{\alpha_1}, \dots, X_{\alpha_k}}](C'_{ii} + C'_{jj} - 2C'_{ij})}{n - k - 1}}}$$

Kriteria pengujian :

Ditolak H_0 jika nilai hitung t lebih besar dari nilai tabel t ($t_0 > t_{\alpha/2, n-k-1}$).

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

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

- 10) Adanya linearitas (*Linearity*). Hubungan antar *variabel* bersifat linear
- 11) Adanya aditivitas (*Additivity*). Tidak ada efek-efek interaksi
- 12) Semua *variabel* residual (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu *variabel-variabel* dalam model.
- 13) Istilah 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
- 14) Sebaiknya hanya terdapat multikolinieritas yang rendah. Multikolinieritas maksudnya dua atau lebih *variabel* bebas (penyebab) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Jika terjadi hubungan yang tinggi maka kita akan mendapatkan standar *error* yang besar dari koefisien beta (*b*) yang digunakan untuk menghilangkan varians biasa dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.
- 15) Adanya *recursivitas*. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutaran kembali (*looping*).
- 16) Spesifikasi model benar diperlukan untuk menginterpretasi koefisien-koefisien jalur. Kesalahan spesifikasi terjadi ketika *variabel* penyebab yang signifikan dikeluarkan dari model. Semua koefisien jalur akan merefleksikan kovarians bersama dengan semua *variabel* yang tidak diukur dan tidak akan dapat diinterpretasi secara tepat dalam kaitannya dengan akibat langsung dan tidak langsung.
- 17) Terdapat masukan korelasi yang sesuai. Artinya jika kita menggunakan matriks korelasi sebagai masukan, maka korelasi Pearson digunakan untuk dua *variabel* berskala interval; korelasi *polychoric* untuk dua *variabel* berskala ordinal; *tetrachoric* untuk dua *variabel* dikotomi (berskala nominal); *polyserial* untuk satu *variabel* interval dan lainnya ordinal; dan *biserial* untuk satu *variabel* berskala interval dan lainnya nominal.
- 18) Asumsi analisis jalur mengikuti asumsi umum regresi linear, yaitu:
 - f) Model regresi harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka signifikansi pada ANOVA sebesar $\leq 0,05$
 - g) *Predator* yang digunakan sebagai *variabel* bebas harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka *Standard Error of Estimate* $<$ *Standard Deviation*
 - h) Koefisien regresi harus signifikan. Pengujian dilakukan dengan Uji *t*. Koefisien regresi signifikan jika *t* hitung $>$ *t* tabel (nilai kritis)
 - l) Tidak boleh terjadi multikolinieritas, artinya tidak boleh terjadi korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah antar *variabel* bebas.
 - j) Tidak terjadi autokorelasi. Terjadi autokorelasi jika angka Durbin dan Watson sebesar ≤ 1 dan > 3

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Kuesioner

a. Variabel Kompetensi (X1)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Kompetensi di KPPBC TMP A Bekasi adalah 3,12 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Kompetensi yang dimiliki para pegawai pada saat ini sudah dikategorikan baik. Perbaikan lebih kepada bagaimana meningkatkan kompetensi spiritual para pegawai.

b. Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Komitmen Organisasi pada KPPBC TMP A Bekasi adalah 2,92 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Komitmen Organisasi secara keseluruhan di KPPBC TMP A Bekasi sudah dikategorikan baik perbaikan lebih kepada tingkat kepercayaan bahwa setiap kegiatan positif yang dapat mendukung tujuan organisasi, maka kemungkinan besar manajemen akan mendukungnya.

c. Variabel Promosi Jabatan (Y)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Promosi Jabatan pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi adalah 3,02 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Promosi Jabatan para pegawai KPPBC TMP A Bekasi secara keseluruhan sudah dikategorikan baik. Perbaikan lebih kepada inisiatif dari para pegawai untuk mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

d. Variabel Produktivitas Kerja (Z)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Promosi Jabatan pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi adalah 3,02 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Promosi Jabatan para pegawai KPPBC TMP A Bekasi secara keseluruhan sudah dikategorikan baik. Perbaikan lebih kepada inisiatif dari para pegawai untuk mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

5.2. Hasil Uji Asumsi Klasik

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

5.3. Hasil Koefisien Korelasi

Untuk melihat apakah variabel Kompetensi (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Promosi Jabatan (Y) memiliki hubungan atau korelasi dengan Produktivitas Kerja pegawai (Z) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4. *Correlations* Antar Variabel X1, X2, Y Dan Z

		<i>Correlations</i>			
		Kompetensi	Komitmen Organisasi	Promosi Jabatan	Produktivitas Kerja
Kompetensi	Pearson Correlation	1	.757**	.723**	.810**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001
	N	86	86	86	86
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	.757**	1	.704**	.791**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	86	86	86	86
Promosi Jabatan	Pearson Correlation	.723**	.704**	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001
	N	86	86	86	86
Produktivitas Kerja	Pearson Correlation	.810**	.791**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	86	86	86	86

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

Berdasarkan tabel hasil pengolahan di atas, dapat dikemukakan bahwa:

- Hubungan atau korelasi antara Kompetensi (X1) dengan Produktivitas Kerja pegawai (Z) adalah sebesar 0,810 dengan nilai Sig.<0.001. Dikarenakan nilai Sig.<0.001 lebih kecil dari nilai alpha 0,05 dan nilai korelasinya mendekati angka 1, maka antara Kompetensi (X1) dengan Produktivitas Kerja pegawai (Z) berada pada hubungan yang kuat dan signifikan.
- Hubungan atau korelasi antara Komitmen Organisasi (X2) dengan Produktivitas Kerja pegawai (Z) adalah sebesar 0,791 dengan nilai Sig.<0.001. Dikarenakan nilai Sig.<0.001 lebih kecil dari nilai alpha 0,05 dan nilai korelasinya kurang mendekati angka 1, maka antara Komitmen Organisasi (X2) dengan Produktivitas Kerja pegawai (Z) berada pada hubungan yang kuat atau sedang dan signifikan.
- Hubungan atau korelasi antara Promosi Jabatan (Y) dengan Produktivitas Kerja pegawai (Z) adalah sebesar 0,773 dengan nilai Sig.<0.001. Dikarenakan nilai Sig.<0.001 lebih kecil dari nilai alpha

0,05 dan nilai korelasinya mendekati angka 1, maka antara Promosi Jabatan (Y) dengan Produktivitas Kerja pegawai (Z) berada pada hubungan yang kuat dan signifikan.

5.2. Hasil Koefisien Penentu

Untuk melihat seberapa besar sumbangan atau kontribusi variabel Kompetensi (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Promosi Jabatan (Y) terhadap Produktivitas Kerja pegawai (Z) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5. Model Summary^b Kontribusi Variabel X1, X2, dan Y Terhadap Z

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.875 ^a	.766	.757	1.756	1.859

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Komitmen Organisasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *Adjusted R Square* menunjukkan angka 0,757 hal ini dapat menjelaskan bahwa kontribusi variabel Kompetensi (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Promosi Jabatan (Y) secara bersama-sama dalam mempengaruhi Produktivitas Kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi adalah sebesar 75,7% sedangkan sisanya 24,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Promosi Jabatan, yang harus dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahuinya.

5.3. Hasil Analisis Jalur

5.3.1 Sub Struktur Model-1

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

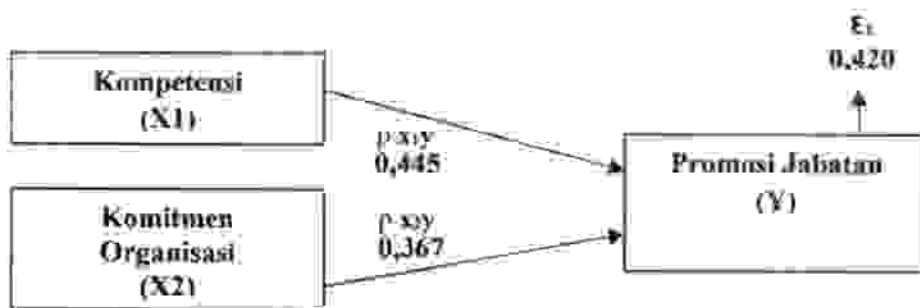
$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Y = 0,445 X_1 + 0,367 X_2 + 0,420 \dots\dots\dots (1)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- Variabel Kompetensi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Promosi Jabatan (Y) pada KPPBC TMP A Bekasi,
- Variabel Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Promosi Jabatan (Y) pada KPPBC TMP A Bekasi,

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



Gambar 3. Diagram Jalur Sub Struktur-1

Tabel 6. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur-1

Jalur	Standardized	Sig		α	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Y	0,445	<0,001	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,367	0,001	<	0,05	H2 Diterima
ϵ_1	0,420				

5.3.2 Sub Struktur Model-2

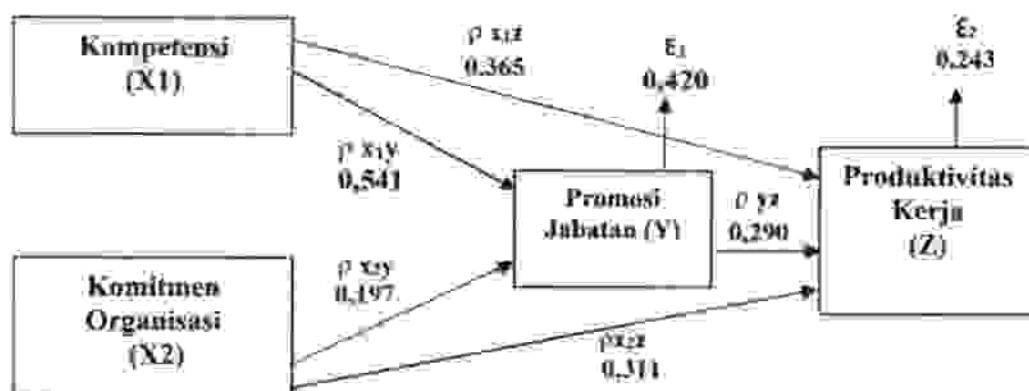
Berdasarkan hasil pengolahan data yang dibantu dengan program SPSS diperoleh persamaan jalur untuk Sub Struktur Model -2 sebagai berikut :

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

$$Z = 0,365X_1 + 0,311(X_2 + 0,290Y_1 + 0,243 \dots \dots \dots (2)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- a. Kompetensi (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) pada KPPBC TMP A Bekasi.
- b. Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi.
- c. Promosi Jabatan (Y) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) pada KPPBC TMP A Bekasi.



Gambar 4. Diagram Jalur Sub Struktur-2

Tabel 7. Hasil Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis Sub Struktur 2

Jalur	Standardized	Sig.		α	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Y	0,445	<0,001	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,367	0,001	<	0,05	H2 Diterima
X1 → Z	0,365	<0,001	<	0,05	H3 Diterima
X2 → Z	0,311	<0,001	<	0,05	H4 Diterima
Y → Z	0,290	<0,001	<	0,05	H5 Diterima
ε _i	0,420				
ε _t	0,243				

5.3.3 Pengaruh Kompetensi (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) Secara Tidak Langsung Melalui Promosi Jabatan (Y) Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z)

Uji analisis jalur digunakan karena ingin membuktikan apakah variabel Promosi Jabatan (Y) menjadi variabel yang dapat memediasi antara Kompetensi (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z). Berdasarkan gambar diagram analisis jalur maka dapat dianalisis sebagai berikut:

e. Analisis Jalur Kompetensi (X1) Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) Melalui Promosi Jabatan (Y).

Pengaruh langsung Kompetensi (X1) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,365. Pengaruh langsung Kompetensi (X1) terhadap Promosi Jabatan (Y) sebesar 0,445. Pengaruh Promosi Jabatan (Y) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,290. oleh karena itu pengaruh tidak langsung Kompetensi (X1) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) melalui Promosi Jabatan (Y) adalah sebesar $0,445 \times 0,290 = 0,1290$.

f. Analisis Jalur Komitmen Organisasi (X2) Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) Melalui Promosi Jabatan (Y).

Pengaruh langsung Komitmen Organisasi (X2) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,311. Pengaruh langsung Komitmen Organisasi (X2) terhadap Promosi Jabatan (Y) sebesar 0,367 sedangkan pengaruh Promosi Jabatan (Y) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,290 oleh karena itu pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi (X2) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) melalui Promosi Jabatan (Y) adalah sebesar $0,367 \times 0,290 = 0,1064$.

Tabel 8. Ringkasan dari Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, Pengaruh Total, Kompetensi (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Promosi Jabatan (Y) Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Sisa μ	Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Promosi Jabatan (Y)		
X1 Terhadap Z	0,365	0,1290	-	0,4940
X2 Terhadap Z	0,311	0,1064	-	0,4174
Y Terhadap Z	0,290	-	-	0,290
X1, X2, Y Terhadap Z	0,757	-	0,243	1,000

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur struktur tersebut, anda memberikan kalkulasi secara objektif sebagai berikut :

- l. Kontribusi Kompetensi (X1) yang secara langsung mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai (Z) sebesar $0,365^2 = 0,1332$ atau 13,32%
- m. Kontribusi Komitmen Organisasi (X2) yang secara langsung mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai (Z) sebesar $0,311^2 = 0,0967$ atau 9,67%.
- n. Kontribusi Promosi Jabatan (Y) yang secara langsung mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai sebesar $0,290^2 = 0,0841$ atau 8,41%
- o. Kontribusi Kompetensi (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Promosi Jabatan (Y) secara simultan yang langsung mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai (Z) sebesar *Adjusted R Square* = 0,757 atau 75,7% sisanya sebesar 0,243 atau 24,3% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar model, seperti budaya kerja, motivasi dan lain-lain.
- p. Pengaruh langsung variabel Kompetensi (X1) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,365. Pengaruh langsung Kompetensi (X1) terhadap Promosi Jabatan (Y) sebesar 0,445 dan pengaruh Promosi Jabatan (Y) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,290, dengan demikian pengaruh tidak langsung Kompetensi (X1) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) melalui Promosi Jabatan (Y) adalah sebesar $0,445 \times 0,290 = 0,1290$ atau 12,90%.
- q. Pengaruh langsung Komitmen Organisasi (X2) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,311. Pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Promosi Jabatan (Y) sebesar 0,367, sedangkan pengaruh Promosi Jabatan (Y) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,290 dengan demikian pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi (X2) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Z) melalui Promosi Jabatan (Y) adalah sebesar $0,367 \times 0,290 = 0,1064$ atau 10,64%.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

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

- a. Berdasarkan hasil analisa menunjukkan bahwa hubungan atau korelasi antara kompetensi, komitmen organisasi dan promosi jabatan dengan produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi, berada pada hubungan yang kuat dan signifikan.
- b. Berdasarkan hasil analisa menunjukkan bahwa besarnya kontribusi kompetensi, komitmen organisasi dan promosi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi adalah sebesar 75,7% sedangkan sisanya 24,3% dapat dijelaskan oleh variable-variabel lain di luar model.
- c. Berdasarkan hasil analisa menunjukkan, terdapat pengaruh langsung antara kompetensi terhadap promosi jabatan pada KPPBC TMP A Bekasi.
- d. Berdasarkan hasil analisa menunjukkan, terdapat pengaruh langsung antara komitmen organisasi terhadap promosi jabatan pada KPPBC TMP A Bekasi.
- e. Berdasarkan hasil analisa menunjukkan, terdapat pengaruh langsung antara kompetensi terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi.
- f. Berdasarkan hasil analisa menunjukkan, terdapat pengaruh langsung antara komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi.
- g. Berdasarkan hasil analisa menunjukkan, terdapat pengaruh langsung antara promosi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi.
- h. Berdasarkan hasil analisa menunjukkan, terdapat pengaruh tidak langsung antara kompetensi melalui promosi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi.
- i. Berdasarkan hasil analisa menunjukkan, terdapat pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasi melalui promosi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai pada KPPBC TMP A Bekasi.

6.2. Saran

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

a. Bagi KPPBC TMP A Bekasi

- 1) Terkait kompetensi, menyarankan kepada manajemen atau institusi untuk sering mengadakan kegiatan acara-acara keagamaan seperti ceramah, santunan anak yatim di lingkungan kantor, guna meningkatkan kompetensi spiritual para pegawainya.

- 2) Terkait dengan komitmen organisasi, disarankan kepada manajemen lebih mendukung dan percaya dengan kegiatan-kegiatan yang berguna bagi kepentingan organisasi yang dilakukan pegawainya. Dengan dukungan dari manajemen maka komitmen organisasi dapat lebih meningkat.
- 3) Terkait dengan promosi jabatan, disarankan agar memberikan pelatihan atau sharing tugas dan wewenang dari pegawai yang dipromosikan di tempat tugas barunya. Hal ini dapat dilakukan oleh para atasan langsung dan pimpinan unit organisasi dengan memberikan pengarahan-pengarahan terkait tugas dan wewenang di tempat yang baru setelah pegawai tersebut dipromosikan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat dilakukan penelitian lanjutan dengan menggunakan analisa data yang berbeda misalnya menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hal ini akan memperkaya hasil penelitian sekaligus akan memberikan masukan kepada KPPBC TMP A Bekasi dalam upaya lebih meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Carlaw, Deming and Friedman., 2003. *Manging and Motivating Contact Center Employees*. Singapore: McGraw Hill Publishing Company.
- Carlaw, Deming and Friedman, 2003
- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesembilan, Jilid 1. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS*. Edisi 7. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko: 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Husaini, Usman. 2010. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi 3. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Ingrida Vinickytė, Rita Bendaravičienė, Jolita Vveinhardt. 2020, *The Impact Of Emotional Intelligence And Intercultural Competence On Work Productivity Of Volunteers In Respect To Age And Length In Volunteering*. *Psychology, Business Economy / Management, Organizational Psychology, Human Resources in Economy*. *Vilnius Gediminas Technical University*.
- Igbækemem Goddy OsaI & Idowu Oluwafemi Amos, 2014, *The Impact Of Organizational Commitment On Employees Productivity: A Case Study Of Nigeria Brewery, PLC*. *International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)* ISSN(E): 2321-886X; ISSN(P): 2347-4572 Vol. 2, Issue 9, Sep 2014, 107-122

- Juliandi, Azma., dan Irfan. 2013. Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Bisnis. Perdam Mulya Sarana. Medan.
- Mangkunegara. 2011. Manajemen Sumber Daya Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Moekijat. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. CV. Mandu Maju Bandung.
- Moekijat. 2007. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. CV. Mandar Maju, Bandung.
- Nazri, Moh. 2009. Metode Penelitian. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nitosemto, A. S. 2014. Manajemen Personalia. Ghalia Jakarta.
- Nugroho. Agung Bhuono. 2005. Strategi Jitu: Memilih Metode Statistika Penelitian dengan SPSS. Andi Yogyakarta.
- Priyanto, Duwi. 2010. Paham Analisis Statistik Data Dengan SPSS. Mediakom. Yogyakarta.
- Purba, Guntur Suryo. 2019. Analisis Pengaruh Gaji, Kondisi Kerja, Rasa Aman, dan Promosi Terhadap Semangat Kerja. SIMAK. 17(1). p:1-17.
- Ramadhan, Rezeki, dan Seno Audi. 2015. Pengaruh Pelaksanaan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Divisi Redaksi Pada PT. Tribun Pekanbaru. Jurn FISIP, 2(2) Oktober. p:1-15.
- Ria Mardiana, Darnian Syarif. 2018. Komitmen Organisasi Nas Media Pustaka.
- Rivun, Veithzal., dan Ella Sagala. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Rajawali Pers. Jakarta.
- Sahrudin dan Sulaiman. 2016. The Effect Of Promotion And Compensation Toward Working Productivity Through Job Satisfaction And Working Spirit Of Employees In The Department Of Water And Mineral Resources Energy North Aceh District. International Journal of Business and Management Inventon. Volume 5 Issue 10, October. p:33-40.
- Simosir, Dialson Paulus. M. Havidz Aina, and Markum. 2009. *The Effect of Work Spirit and Competence on Work Motivation and its Implementation on Employee Productivity of Factory*. PT. Sinar Metrindo Perkasa. International Journal of Innovative Science and Research Technology Volume 4. Issue 5. May.
- Sayusudin, Sudji. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Pustaka Setia. Bandung.
- Samuel, M.O. & Chijunza, C. 2009. Employee Retention And Turnover: Using Motivational Variables As A Panacea. African Journal Of Business And Management, 3(8). p:23-29.
- Santosa, Budi Purbayu., dan Astuti. 2005. Analisis Statistik dengan Microsoft. Excel & SPSS. Andi Offset. Yogyakarta.
- Santoso, Urip. 2012. Remunerasi (Tunjangan Karyawan) Pegawai Negeri Sipil. Diunduh dari <http://uripsantoso.wordpress.com>.
- Sugan, Sondang P. 2003. Teori dan Praktek Kepemimpinan. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Sugan, Sondang P. 2009. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2006. Manajemen Sumberdaya Manusia: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta.
- Sjwanto. 2007. Pengantar Manajemen. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasi. Andi Offset. Yogyakarta.
- Spencer, Lyle & Sigme M. Spencer. 1993. Competence at Work, Models For Superior Performance. John Wiley & Sons, Inc. Canada.
- Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta. Bandung.
- Suharsimi, Anikanto. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Edisi 6. Cetakan 13. PT. Asih Mahasafya. Jakarta.
- Sukmana, Yoga. 2016. Bonus Besar Menanti Pegawai Bea dan Cukai. Diunduh dari: <https://money.kompas.com/read/2016/10/07/103000426/bonus.besar.menant.pegawai.bea.cukai>
- Sutrisno. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi pertama. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Umar, Husein. 2002. Metode Penelitian Bisnis. Alfabeta. Bandung.
- Wibowo. 2014. Manajemen Kinerja. Edisi Keempat. Rajawali Pers. Jakarta.

Pengaruh Koordinasi Dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok

Dicky Tri Yandyka, Sudarmadji, Bernard T. Widjaja

Abstract

The purpose of this study is to determine the relationship or correlation between coordination, internal supervision and work culture with employee performance. 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 1,149 employees. With the Slovin formula, the number of samples was 92 respondents. While the sampling technique used proportionate stratified random sampling. The results showed the significance of the relationship or correlation between coordination, internal supervision and work culture with employee performance, the relationship between coordination and work culture with employee performance is in a strong relationship, the contribution of coordination, internal supervision and work culture to employee performance at the Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok is by 59,9% while the remaining 40,1% is influenced by other factors outside the model. The results showed that there was a significant direct effect between coordination and internal supervision on work culture and employee performance, there was a significant direct effect between work culture on employee performance and there was a significance of the indirect effect between coordination and internal supervision through work culture on employee performance at the Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.

Keywords: *Coordination, Internal Oversight, Work Culture, Employee Performance*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan atau korelasi antara koordinasi, pengawasan internal dan budaya kerja dengan kinerja pegawai. Rancangan penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Metode penelitiannya adalah metode deskriptif kuantitatif dengan analisis jalur (path analysis). Populasi penelitian ini berjumlah 1.149 orang pegawai. Dengan rumus Slovin diperoleh jumlah sampel sebanyak 92 responden. Sedangkan teknik pengambilan sampelnya menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan adanya signifikansi hubungan atau korelasi antara koordinasi, pengawasan internal dan budaya kerja dengan kinerja pegawai. hubungan antara koordinasi dan budaya kerja dengan kinerja pegawai berada pada hubungan yang kuat, kontribusi koordinasi, pengawasan internal dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok adalah sebesar 59,9% sedangkan sisanya 40,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat signifikansi pengaruh langsung antara koordinasi dan Pengawasan internal terhadap budaya kerja dan kinerja pegawai, terdapat signifikansi pengaruh langsung antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai dan terdapat signifikansi pengaruh tidak langsung antara koordinasi dan pengawasan internal melalui budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.

Kata Kunci : *Koordinasi, Pengawasan Internal, Budaya Kerja, Kinerja Pegawai*

L. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan strategis yang begitu cepat sebagai dampak langsung globalisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari oleh setiap organisasi jenis apapun, baik organisasi bisnis

mampu organisasi publik. Oleh karena itu, kondisi tersebut menimbulkan persaingan yang ketat disegala bidang. Agar dapat memenangkan persaingan dan menciptakan usaha yang memiliki keunggulan kompetitif, maka setiap organisasi dituntut untuk mampu terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis yang sangat cepat serta dituntut untuk mampu menciptakan inovasi-inovasi secara terus-menerus.

Untuk dapat mengantisipasi tantangan dan perubahan yang akan dihadapi, Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok telah melakukan langkah-langkah anteaupati di antaranya :

- a. Mendorong masyarakat dan/atau pengguna jasa untuk memanfaatkan layanan 24/7;
- b. Menambah jumlah layanan kepabeanan untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2015;
- c. Pembuatan Sistem Layanan Informasi Mandiri (SLIM) 2.0 untuk menunjang pelayanan, transparansi, dan kemudairan bagi pengguna jasa serta administrasi internal KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok;
- d. Penerapan mekanisme WFH (Work From Home) dan WFO (Work From Office) dalam rangka mengoptimalkan kinerja pengawasan dan pelayanan KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok selama terjadinya pandemi COVID-19

Dalam fungsinya sebagai *revenue collector* dan *community protector*, selama tahun 2020 KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok berhasil mengumpulkan penerimaan negara sebesar Rp13,751 T atau 94,93% dari target APBN-P 2020 sebesar Rp14,485 T. KPU Bea dan Cukai penegahan terhadap beberapa imporasi yang belum dilengkapi jin dari instansi terkait juga penegahan ekspor komoditi yang berpotensi merugikan masyarakat dan keuangan negara. Sedangkan dalam fungsinya sebagai *trade facilitator* dan *industrial assistance*, KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok mengupayakan kelancaran arus barang dan penurunan *dwelltag time* dengan berbagai inovasi layanan dan perbaikan prosedur sebagai salah satu hasil pengembangan sumber daya manusia yang profesional dan berintegritas serta didukung sarana prasarana yang memadai.

Capaian target penerimaan sesuai dengan APBN-P Tahun 2020 yang dibebankan kepada KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok ditetapkan berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor KEP-167/BC/2020 yang telah diubah menjadi KEP-232/BC/2020 tanggal 02 November 2020 dapat dirincikan dengan rincian sebagai berikut :

- | | |
|---------------|--------------------------|
| a. Bea Masuk | =Rp 14.483.219.730.000,- |
| b. Bea Keluar | =Rp 2.359.939.000,- |
| c. Cukai | =Rp 339.960.000,- |

Tabel 1. Perbandingan Target Penerimaan (APBN-P) (dalam milyar Rupiah)

No.	Bulan	Tahun		
		2018	2019	2020
1.	Bea Masuk	16.977,42	18.379,09	14.483,22
2.	Bea Keluar	2,60	4,42	2,36
3.	Cukai	0,50	0,34	0,89
	Total	16.980,58	18.840,34	14.485,92

Sumber : LAKIN KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok, Tahun 2020

Dibandingkan dengan tahun 2018 dan 2019, untuk tahun 2020 target penerimaan yang dibebankan kepada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok mengalami penurunan.

Total realisasi penerimaan bea masuk, bea keluar dan cukai s.d. 31 Desember 2020 adalah sebesar Rp 14.160,59 Milyar (bruto) dikurang restitusi sebesar Rp 409,56 Milyar = Rp 13.751,03 Milyar (94,93%) yang terdiri dari:

- Bea Masuk dengan realisasi penerimaan bea masuk s.d. 31 Desember 2020 sebesar Rp14.153,39 Milyar (97,72% dari target APBN-P)
- Bea Keluar dengan realisasi penerimaan bea keluar s.d. 31 Desember 2020 sebesar Rp4,66 Milyar atau (197,46% dari target APBN-P)
- Cukai dengan realisasi penerimaan bea keluar s.d. 31 Desember 2020 sebesar Rp2,55 Milyar atau (1750% dari target APBN-P)

Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok adalah salah satu unit kerja di bawah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang mengemban tugas dan tanggung jawab yang cukup besar, meliputi:

- Pengamanan dan pemungutan penerimaan negara dari kegiatan ekspor, impor, dan cukai (revenue collector);
- Melancarkan arus barang dari transaksi perdagangan internasional (trade facilitator);
- Membantu iklim usaha yang kondusif bagi pertumbuhan industri dan investasi melalui pemberian fasilitas kepabeanan dan cukai serta pencegahan unfair trading (industrial assistance);
- Menjamin perlindungan kepada masyarakat terhadap eksekusi yang timbul sebagai akibat dari masuknya barang-barang pembatasan dan larangan serta narkotika, psikotropika dan prekursor (community protector)

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok memiliki Kontrak Kinerja yang harus dicapai pada tahun 2020 guna membawa organisasi menuju bentuk dan sistem yang baru yang selaras tujuan organisasi DJBC.

Setiap pimpinan selalu berkeinginan agar para pegawainya dapat memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan pekerjaannya agar tujuan organisasi yang diinginkannya dapat tercapai. Begitu juga dengan pimpinan pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Karenanya dengan komitmen yang tinggi tersebut, maka segala kesulitan yang menjadi kendala dalam pekerjaan mereka akan dapat diatasi salah satunya dengan koordinasi antar pegawai yang baik. Untuk mengatasi masalah tersebut, maka sikap kesadaran dan setiap anggota organisasi untuk mengedepankan sikap koordinasi dalam menjalankan tugasnya sangatlah diperlukan.

Dalam rangka peningkatan pelayanan dan tetap berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dengan berpedoman terhadap peraturan yang berlaku, Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok selalu berlandaskan tata nilai (budaya organisasi yaitu Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan. Berkaitan dengan hal tersebut, Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok senantiasa :

- a. Melakukan kegiatan motivasi dan bimbingan mental terhadap sumber daya manusia guna meningkatkan integritas yang tinggi;
- b. Mengevaluasi, memperbaiki dan menambah fasilitas sarana serta prasarana guna meningkatkan pelayanan kepatenan kepada pengguna jasa;
- c. Mengevaluasi secara terus menerus mekanisme pelayanan kepatenan sesuai perkembangan teknologi

Permasalahan budaya organisasi di Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok muncul dikarenakan besarnya tuntutan reformasi birokrasi yang dirasakan akibat belum sepenuhnya timbul kesadaran diri para pegawai Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok untuk merubah pola pikir dan budaya organisasinya. Kesadaran untuk berubah inilah yang merupakan kunci dan perubahan itu sendiri.

Alasan lain bahwa selama penelitian awal penulis masih menemukan pegawai yang tidak menaati aturan kerja, ada beberapa pegawai yang datang terlambat setelah jam istirahat karena presensi pegawai hanya dilakukan dua kali yaitu pagi dan sore hari sehingga jika setelah jam istirahat ada beberapa pegawai yang masih terlambat setelah jam istirahat. Disamping itu rendahnya komunikasi dan koordinasi antar pegawai sering tidak saling mendukung dan membantu dalam penyelesaian tugas, terutama tugas yang saling berkaitan sehingga pekerjaan yang semestinya cepat terselesaikan menjadi terhambat penyelesaiannya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang dimiliki pegawai di Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok masih belum maksimal.

II. RUMUSAN MASALAH

Kinerja Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok memiliki arti yang penting dalam usaha peningkatan penerimaan negara. Dilihat dari sisi itu perlu dilakukan penelitian dari sisi koordinasi dan pengawasan internal terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok dengan budaya organisasi sebagai variabel intervensi.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat hubungan atau korelasi antara koordinasi, pengawasan internal dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok?
- b. Seberapa besar kontribusi koordinasi, pengawasan internal dan budaya organisasi terhadap terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok?
- c. Apakah terdapat pengaruh langsung antara koordinasi dan pengawasan internal terhadap budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok?
- d. Apakah terdapat pengaruh langsung antara koordinasi dan pengawasan internal terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok?
- e. Apakah terdapat pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok?
- f. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara koordinasi melalui budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok?
- g. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara pengawasan internal melalui budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok?

III. TUJUAN PENELITIAN

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

- a. Untuk mengetahui signifikansi hubungan atau korelasi antara koordinasi, pengawasan internal dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- b. Untuk mengetahui besarnya kontribusi koordinasi, pengawasan internal dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- c. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara koordinasi dan pengawasan internal terhadap budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- d. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara koordinasi dan pengawasan internal terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.

- e. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- f. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung antara koordinasi melalui budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- g. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung antara pengawasan internal melalui budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini menggunakan penelitian survey, peneliti berusaha mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuisioner 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 Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok yang berlokasi di Jakarta.

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 statistic.

4.2. Populasi dan Sampel

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bertugas di Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Populasi yang dimaksud adalah populasi terbatas, maksudnya adalah sumber data mempunyai data yang jelas batasnya secara kuantitatif sehingga dapat dihitung jumlahnya. Sedangkan populasi dalam penelitian ini berjumlah 1.149 orang pegawai. Populasi (population) adalah keseluruhan objek pengamatan yang menjadi perhatian kita. Menurut Sugiono dalam Ridwan (2016) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Tabel 2. Populasi Pegawai

No.	Golongan	Populasi
1.	Golongan IV	47
2.	Golongan III	244
3.	Golongan II	858
	Jumlah	1.149

Sumber = Lakin, KPU Ben Daru Cukai Tipe A Tanjung Priok, Tahun 2020

Menurut Sugiono dalam Riduwan (2016) sampel adalah sebagian obyek populasi yang memiliki karakteristik sama dengan karakteristik populasinya, yang ingin diketahui besam karakteristiknya. Sampel diartikan sebagai bagian dari himpunan objek penelitian atau himpunan bagian dari populasi. Istilah sampel, berbeda dengan sampling, walaupun kedua kata tersebut terlihat mirip. Sampling adalah cara yang digunakan dalam menentukan dan mengambil suatu sampel.

Dalam upaya menentukan ukuran atau jumlah sampel yang akan diambil dari populasi yang berjumlah 1.149 orang, penelitian ini menggunakan rumus Slovin sebagaimana dikutip Riduwan (2016), sebagai berikut :

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

Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e' = Konstante f merupakan persentase dari tingkat standar yang masih dapat diterima pada suatu penarikan sampel, dengan tingkat kesalahan 10% atau 0,10

Dari populasi yang jumlahnya sebesar 1.149 responden, dengan menggunakan rumus slovin tersebut di atas maka diperoleh ukuran atau jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{1.149}{1 + 1.149 (0,1)^2} = 91,99 = 92 \text{ orang pegawai}$$

Berdasarkan hasil penghitungan dengan rumus Slovin tersebut, maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 92 responden.

Sejalan dengan permasalahan yang diteliti, pengambilan anggota *sample* akan dilakukan dengan menggunakan teknik *proportional stratified random sampling*. Teknik ini menurut Sugiyono (2015) digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

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

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

Dimana

- n_i = ukuran sampel pada strata i .
- N_i = ukuran populasi pada strata i .
- N = populasi
- n = ukuran sampel

Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Jumlah Responden Masing-Masing Jabatan

No	Unit Kerja	Jumlah Populasi	Ukuran Sampel/Responden masing-masing jabatan
1	Golongan IV	47	$47/1.149 \times 92 \text{ orang} = 3,76 = 4 \text{ orang}$
2	Golongan III	244	$244/1.149 \times 92 \text{ orang} = 19,53 = 19 \text{ orang}$
3	Golongan II	858	$858/1.149 \times 92 \text{ orang} = 68,69 = 69 \text{ orang}$
		1.149	92 orang

4.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih substantif dari suatu konsep. Tujuannya agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah di definisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalnya alat ukur yang akan digunakan untuk kuantifikasi gejala atau variabel yang ditelitinya

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:

Adapun variabel-variabel bebas yang diteliti dalam hubungannya dengan pelaksanaan penelitian ini secara konseptual terdiri dari :

- d. Koordinasi (X1) dalam penelitian ini mengambil konsep dari Awaluddin Djamin, (2015) bahwa koordinasi merupakan suatu usaha kerjasama antar badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sedemikian rupa, sehingga terdapat saling mengisi, saling membantu, dan saling melengkapi.
- e. Pengawasan Internal (X2) adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang ataupun badan yang ada terdapat di dalam lingkungan unit organisasi/lembaga yang bersangkutan. Guy et. al., (2012) mengidentifikasikan lima komponen pengawasan internal yang saling berhubungan yaitu
- 1) Lingkungan pengendalian (*control environment*)
 adalah sekumpulan standar, proses, dan struktur yang menjadi dasar pelaksanaan pengawasan internal di dalam organisasi. Lingkungan pengendalian merefleksikan keseluruhan sikap, kesadaran, dan tindakan dewan direksi, manajemen, karyawan serta pihak-pihak lainnya mengenai pentingnya pengendalian tersebut dan penekanan yang diberikannya dalam sebuah entitas.
 - 2) Penilaian resiko (*risk assessment*)
 Penilaian risiko melibatkan sebuah proses yang dinamis dan berkelanjutan untuk mengidentifikasi dan menilai risiko dalam pencapaian tujuan.
 - 3) Aktivitas pengendalian (*control activities*)
 Kebijakan dan prosedur yang dikembangkan oleh manajemen untuk mengantisipasi risiko yang dapat menghalangi entitas mencapai tujuannya.
 - 4) Informasi dan komunikasi (*information and communication*)
 Komponen ini terdiri dari sistem informasi yang digunakan untuk menghasilkan informasi dan bagaimana mengkomunikasikan informasi tersebut.
 - 5) Pemantauan (*monitoring*)
 Pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, maupun kombinasi keduanya digunakan untuk memastikan apakah masing-masing komponen pengendalian internal telah ada dan berfungsi. Monitoring berkelanjutan yang terintegrasi ke dalam proses bisnis pada berbagai level di dalam entitas akan memberikan informasi yang tepat waktu.

4.3.2 Variabel Intervening

Menurut Sugiyono, (2015) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan penyalur antara yang terletak di antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung

mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen". Variabel intervensi dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi (Y).

Konsep budaya organisasi (Y) dalam penelitian ini menggunakan konsep dari nilai-nilai dasar yang ditetapkan oleh Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai perekat dan dapat dijadikan acuan dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan. Adapun dimensi atau indikator dari budaya organisasi itu adalah :

- a. Integritas
- b. Profesionalisme
- c. Sinergi
- d. Pelayanan dan
- e. Kesempurnaan.

4.3.3 Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2015) variabel dependen adalah "variabel yang sering disebut sebagai variabel *output*, kriteria, konsekuensi. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas". Variabel Dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai.

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

- a. Kualitas (*quality*)
Merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- b. Kuantitas (*quantity*)
Merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. Ketetapan Waktu (*timeliness*)
Merupakan dimana suatu kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- d. Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*)

Merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

e. Hubungan Antar Perorangan (*interpersonal impact*)

Merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Adapun alat ukur dari variabel Koordinasi (X1), Pengawasan Internal (X2), Budaya Organisasi (Y) dan Kinerja Pegawai (Z) di atas menggunakan skala likert, yang terdiri dari:

- a. Sangat Setuju (SS) = Nilai 4
- f. Setuju (S) = Nilai 3
- g. Tidak Setuju (TS) = Nilai 2
- h. Sangat Tidak Setuju (STS) = Nilai 1

Tahap selanjutnya adalah mencari rata-rata dari setiap jawaban responden untuk memudahkan penjabaran dari rata-rata tersebut, maka dibuat interval sebesar 4. Rumus yang digunakan menurut Riduwan (2016) adalah sebagai berikut:

$$P = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Kelas Interval}}$$

Keterangan:

- P Panjang kelas interval
- Rentang Nilai Tertinggi - Nilai Terendah
- Banyak Kelas Interval 4

Berdasarkan rumus di atas, maka kita dapat menghitung panjang kelas interval sebagai berikut:

$$P = \frac{4 - 1}{4} = 0,75$$

Setelah menghitung interval dan P ini maka dapat diimpulkan sebagai berikut:

$$3,25 - 4,00 = \text{Sangat Baik (SB)} / \text{Sangat Setuju (SS)}$$

2,50 – 3,24 = Baik (B) / Setuju (S)

1,75 – 2,49 = Kurang Baik (KB) / Tidak Setuju (TS)

1,00 – 1,74 = Tidak Baik (TB) / Sangat Tidak Setuju (STS)

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

Tabel 4. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	No. Item Pernyataan
1	2	3
Koordinasi (X1)	a. Saling mengisi	1, 2
	b. Saling membantu	3, 4
	c. Saling melengkapi	5, 6
Pengawasan Internal (X2)	a. Lingkungan pengendalian (control environment)	1, 2
	b. Penilaian resiko (risk assessment)	3
	c. Aktivitas pengendalian (control activities)	4, 5
	d. Informasi dan komunikasi (information and communication)	6, 7
	e. Pemantauan (monitoring)	8
Budaya Organisasi (Y)	a. Integritas	1, 2,
	b. Profesionalisme	3
	c. Sinergi	4
	d. Pelayanan dan	5
	e. Kesempurnaan	6
Kinerja Pegawai (Y)	a. Kualitas (<i>quality</i>)	1
	b. Kuantitas (<i>quantity</i>)	2
	c. Kecepatan waktu (<i>timeliness</i>)	3
	d. Efektivitas biaya (<i>cost effectiveness</i>)	4, 5
	e. Hubungan antar perorangan (<i>interpersonal impact</i>)	6

4.4. Teknik Analisis Data

4.4.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2015) analisis deskriptif adalah "menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menguraikan 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-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 Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Membagikan daftar kuesioner ke bagian-bagian yang telah ditetapkan, dengan tujuan mendapatkan keakuratan informasi yang diinginkan. Dalam melakukan analisis data, diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya dapat dipergunakan. Penulis melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner, dimana yang diteliti adalah sampel yang telah ditentukan sebelumnya langkah-langkah yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut:

- a. Membuat pertanyaan atau kuesioner dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang akan diberikan kepada responden, yaitu karyawan pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- 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 7 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 dan kegiatan penelitian, agar analisa data mudah dibaca, dimengerti dan membuktikan benar atau tidaknya hipotesis (diterima atau tidak). Penulis di dalam penelitian menggunakan analisa statistik, yang pengolahan datanya dibantu oleh program komputer *Statistical Product & Services Solution (SPSS)* versi 20.0.

a. Analisis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara variabel X1 (Koordinasi), X2 (Pengawasan Internal) dan Budaya Organisasi (Y) dengan variabel Z (Kinerja Pegawai), adalah dengan melihat nilai r (Koefisien korelasi). Menurut J. Supranto (2014) parameter nilai r (koefisien korelasi) dapat dinyatakan sebagai berikut

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

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

Jika $r = 1$, hubungan X dan Y sempurna dan positif (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 5. Interpretasi nilai r

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

Sumber: Sugiono, 2015. Metode Penelitian Bisnis. CV. Alfabeta, Bandung

b. Analisa Koefisien Penentu

Sesuai dengan bukunya J. Supranto (2014) bahwa untuk melihat besarnya kontribusi atau sumbangan variabel X terhadap variabel Y adalah dengan melihat nilai koefisien determinasi (*coefficient of determination*) yang dilambangkan nilai *R Square* untuk analisis yang memiliki variabel bebas 1 - 2 tetapi untuk yang memiliki variabel bebas lebih dari 2 (dua) menggunakan *Adjust R Square*.

c. Analisis Koefisien Jalur

Bila melihat dari kerangka konseptual terlihat bahwa dalam penelitian ini akan memperlihatkan pengaruh variabel bebas (X1 dan X2) 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) X1, X2 terhadap Y serta dampaknya kepada Z. Analisis korelasi dan regresi yang merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur. Kemudian, dalam pengolahan data digunakan program komputer yaitu *software* program *SPSS for Windows version 20*.

Pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah, yaitu:

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

Langkah-langkah menguji *path analysis* adalah sebagai berikut

- 3) Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural.
- 4) 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.
- 5) Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
- 6) Menghitung koefisien jalur secara individu. Secara individual, uji statistik yang digunakan adalah *t*.
- 7) Meringkas dan menyimpulkan.

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

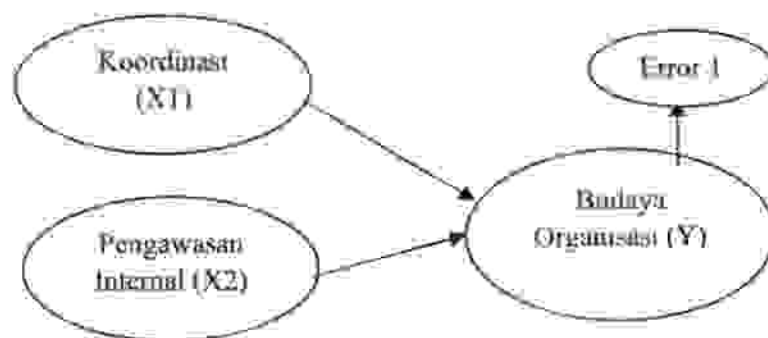
Perhitungan menggunakan analisis jalur dengan model dekomposisi, pengaruh kausal antarvariabel dapat dibedakan menjadi 3, yaitu sebagai berikut:

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

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

1) Sub Struktur-1

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

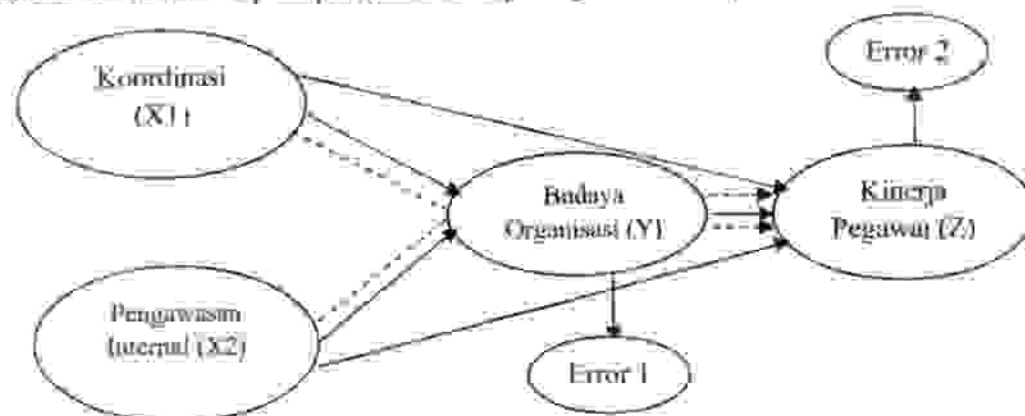


Gambar 1. Analisis Jalur Sub Struktur-1

Bentuk sub struktur-1 ini untuk mengetahui hubungan kausal X1 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

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

b. Pengujian Koefisien Jalur

Menguji kebermaknaan (*test of significance*) setiap koefisien jalur yang telah dihitung, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, serta menguji perbedaan besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen menurut Harun Al Rasyid (2010), dapat dilakukan dengan langkah kerja berikut :

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

$H_0 : \rho_{x_1 y} = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh variabel eksogen (X_1) terhadap variabel endogen (Y)

$H_1 : \rho_{x_1 y} \neq 0$, artinya terdapat pengaruh variabel eksogen (X_1) terhadap variabel endogen (Y).

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

2) Gunakan statistik uji yang tepat, yaitu :

a) Untuk menguji setiap koefisien jalur :

$$t = \frac{P_{xy_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{y_i(x_1, \dots, x_k)})C'_{yy}}{n - k - 1}}}$$

di mana :

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

k = Banyaknya variabel eksogen dalam substruktur yang sedang diuji

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

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

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

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

di mana :

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

k = Banyaknya variabel eksogen dalam substruktur yang sedang diuji

F = Mengikuti tabel distribusi F Sederajat, 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 . ($F_0 > F_{\text{tabel}}(k, n-k-1)$)

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

$$t = \frac{P_{xy_1} - P_{xy_2}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{y_1(x_2, \dots, x_k)})(C'_{yy} + C'_{yy} - 2C'_{yy})}{n - k - 1}}}$$

Kriteria pengujian :

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

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

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

1) 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) Istilah gangguan (disturbance terms) atau variabel residual tidak boleh berkorelasi dengan semua variabel endogen dalam model. Jika dilanggar, maka akan berakibat hasil regresi menjadi tidak tepat untuk mengestimasi parameter-parameter jalur.
- 5) Sebaiknya hanya terdapat multikolinieritas yang rendah. Multikolinieritas maksudnya dua atau lebih variabel bebas (penyebab) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Jika terjadi hubungan yang tinggi maka kita akan mendapatkan standar error yang besar dari koefisien beta (β) yang digunakan untuk menghilangkan varians bias dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.
- 6) Adanya recursivitas. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutararan 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 biserial 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 $t \text{ hitung} > t \text{ tabel (nilai kritis)}$
 - 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

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Kuesioner

a. Variabel Koordinasi (X1)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Koordinasi di Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok adalah 3,08 hal ini menunjukkan bahwa penilaian persepsi responden terhadap Koordinasi di Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok sudah dikategorikan baik (kriteria penilaian antara 2,50 - 3,24), perbaikan lebih diujukan pada indikator masih timpang tindahnya pekerjaan antar pegawai yang satu dengan pegawai lainnya.

b. Variabel Pengawasan Internal (X2)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Pengawasan internal pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok adalah 2,96 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Pengawasan Internal di Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok sudah dikategorikan baik (kriteria penilaian antara 2,50 - 3,24), perbaikan lebih kepada bagaimana meningkatkan pengawasan sehingga apabila ada penyimpangan dapat terdeteksi secara dini.

c. Variabel Budaya Organisasi (Y)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Budaya Organisasi pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok adalah 2,93 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap penerapan Budaya Organisasi pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok secara keseluruhan sudah dikategorikan baik (kriteria penilaian antara 2,50 - 3,24), perbaikan lebih diujukan bagaimana para pegawai dapat menjaga konsistensi dalam menjunjung nilai-nilai luhur yang berlaku secara universal dan keyakinannya.

d. Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi kinerja pegawai Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok adalah 2,98 hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap capaian kinerja pegawai Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok sudah dikategorikan baik (kriteria penilaian antara 2,50 - 3,24), perbaikan lebih kepada bagaimana agar pekerjaan untuk selalu dapat diselesaikan sesuai yang ditargetkan institusi.

5.2. Hasil Uji Asumsi Klasik

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

5.3. Hasil Koefisien Korelasi

Untuk melihat hubungan atau korelasi antara variabel Koordinasi (X1), Pengawasan Internal (X2) dan Budaya Organisasi (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok dapat dilihat dari hasil pengolahan data sebagai berikut:

Tabel 6. Correlations Masing-Masing Variabel.

		Correlations			
		Koordinasi	Pengawasan Internal	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai
Koordinasi	Pearson Correlation	1	,390**	,618**	,713**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	92	92	92	92
Pengawasan Internal	Pearson Correlation	,390**	1	,407**	,487**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	92	92	92	92
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	,618**	,407**	1	,656**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	92	92	92	92
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,713**	,487**	,656**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	92	92	92	92

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

Sesuai tabel hasil pengolahan di atas, dapat dijelaskan bahwa :

- Hubungan atau korelasi antara Koordinasi (X1) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,713. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara Koordinasi (X1) dengan Kinerja Pegawai (Z) memiliki hubungan atau korelasi yang kuat karena nilai r (korelasi) mendekati angka 1.
- Hubungan atau korelasi antara Pengawasan Internal (X2) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,487. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara Pengawasan Internal (X2) dengan Kinerja Pegawai (Z) memiliki hubungan atau korelasi pada hubungan yang cukup kuat atau sedang.
- Hubungan atau korelasi antara Budaya Organisasi (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,656. Hal ini juga dapat menjelaskan bahwa antara Budaya Organisasi (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) memiliki hubungan yang kuat karena nilai r (korelasi) mendekati angka 1.

5.2. Hasil Koefisien Penentu

Berdasarkan data yang diperoleh dan kemudian diolah dengan bantuan SPSS diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 7. Model Summary^a Kontribusi Variabel X1, X2 dan Y

Model Summary ^a					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.782 ^b	.612	.599	1,537	1,866

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Pengawasan Internal, Koordinasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *Adjusted R Square* menunjukkan angka 0,599 ini dapat menjelaskan bahwa kontribusi variabel Koordinasi (X1), Pengawasan Internal (X2) dan Budaya Organisasi (Y) secara bersama-sama atau simultan dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok (Z) adalah sebesar 59,9% sedangkan sisanya 40,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar Koordinasi, Pengawasan Internal dan Budaya Organisasi yang harus dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahuinya.

5.3. Hasil Analisis Jalur

5.3.1 Sub Struktur Model-1

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

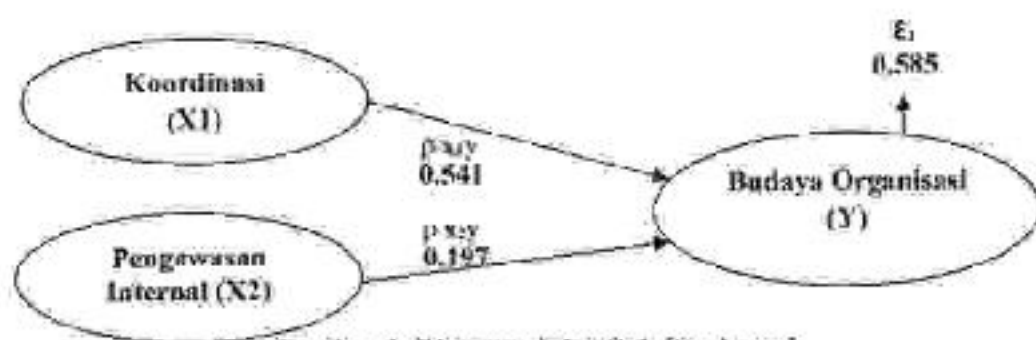
$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + c$$

$$Y = 0,541 X_1 + 0,197 X_2 + 0,585 \text{ (1)}$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- c. Variabel Koordinasi (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Budaya Organisasi (Y) pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- d. Variabel Pengawasan Internal (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Budaya Organisasi (Y) pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.

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



Gambar 3. Diagram Jalur Sub Struktur-1

Tabel 8. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur-1

Jalur	Standardized	Sig		α	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Y	0,541	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,197	0,028	<	0,05	H2 Diterima
e1	0,585				

5.3.2 Sub Struktur Model-2

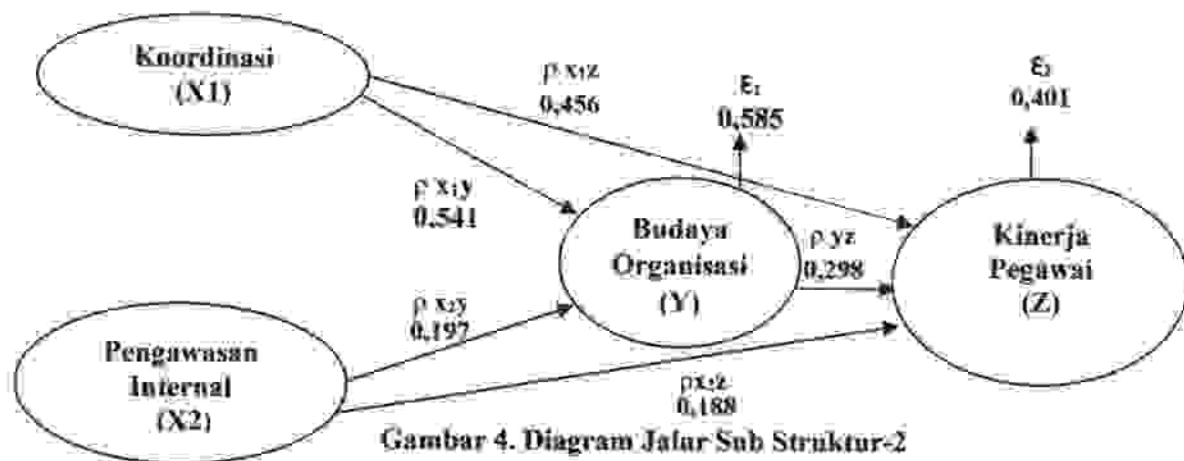
Berdasarkan hasil pengolahan data yang dibantu dengan program SPSS diperoleh persamaan jalur untuk Sub Struktur Model 2 sebagai berikut :

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

$$Z = 0,456X_1 + 0,188 X_2 + 0,298 Y_1 + 0,401 \dots\dots\dots (2)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- d. Koordinasi (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- e. Pengawasan Internal (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- f. Budaya Organisasi (Y1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.



Tabel 9. Hasil Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis Sub Struktur 2

Jalur	Standardized	Sig.		α	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Y	0,541	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,197	0,028	<	0,05	H2 Diterima
X1 → Z	0,456	0,000	<	0,05	H3 Diterima
X2 → Z	0,188	0,013	<	0,05	H4 Diterima
Y → Z	0,298	0,001	<	0,05	H5 Diterima
ε ₁	0,585				
ε ₂	0,401				

5.3.3 Analisis Jalur Koordinasi (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Budaya Organisasi (Y)

Pengaruh langsung Koordinasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,456. Pengaruh langsung Koordinasi (X1) terhadap Budaya Organisasi (Y) sebesar 0,541. Pengaruh Budaya Organisasi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,298, oleh karena itu pengaruh tidak langsung Koordinasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Budaya Organisasi (Y) adalah sebesar $0,541 \times 0,298 = 0,1612$.

5.3.4 Analisis Jalur Pengawasan Internal (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Budaya Organisasi (Y)

Pengaruh langsung Pengawasan Internal (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,188. Pengaruh langsung Pengawasan Internal (X2) terhadap Budaya Organisasi (Y) sebesar 0,197 sedangkan pengaruh Budaya Organisasi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,298 oleh karena itu pengaruh tidak langsung Pengawasan Internal (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Budaya Organisasi (Y) adalah sebesar $0,197 \times 0,298 = 0,0587$.

Tabel 10. Ringkasan dari Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, Pengaruh Total, Koordinasi (X1), Pengawasan Internal (X2) dan Budaya Organisasi (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Sisa ϵ	Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Budaya Organisasi (Y)		
X1 Terhadap Z	0,456	0,1612	-	0,6172
X2 Terhadap Z	0,188	0,0587	-	0,2467
Y Terhadap Z	0,298	-	-	0,298
X1, X2, Y Terhadap Z	0,599	-	0,401	1,000

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

- t. Kontribusi Koordinasi (X1) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar $0,456^2 = 0,2079$ atau 20,79%
- s. Kontribusi Pengawasan Internal (X2) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar $0,188^2 = 0,0353$ atau 3,53%.
- t. Kontribusi Budaya Organisasi (Y) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai sebesar $0,298^2 =$ atau 0,0888 atau 8,88%
- u. Kontribusi Koordinasi (X1), Pengawasan Internal (X2) dan Budaya Organisasi (Y) secara simultan yang langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar *Adjusted R. Square* = 0,599 atau 59,9% sisanya sebesar 0,401 atau 40,1% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar model, seperti lingkungan kerja, remunerasi dan lain-lain.
- v. Pengaruh langsung variabel Koordinasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,456. Pengaruh langsung Koordinasi (X1) terhadap Budaya Organisasi (Y) sebesar 0,541 dan pengaruh Budaya Organisasi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,298, dengan demikian pengaruh tidak langsung Koordinasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Budaya Organisasi (Y) adalah sebesar $0,541 \times 0,298 = 0,1612$ atau 16,12%.
- w. Pengaruh langsung Pengawasan Internal (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,188. Pengaruh Pengawasan Internal (X2) terhadap Budaya Organisasi (Y) sebesar 0,197, sedangkan pengaruh Budaya Organisasi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,298 dengan demikian pengaruh tidak langsung Pengawasan Internal (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Budaya Organisasi (Y) adalah sebesar $(0,197 \times 0,298 = 0,0587$ atau 5,87%.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

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

- a. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan terdapat signifikansi hubungan atau korelasi yang kuat dan signifikan antara koordinasi dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai serta hubungan atau korelasi yang cukup kuat atau sedang antara pengawasan internal dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- b. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan dapat diketahui bahwa besarnya kontribusi variabel koordinasi, pengawasan internal dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok adalah sebesar 59,9% sementara sisanya 40,1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model.
- c. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh langsung antara koordinasi dan pengawasan internal terhadap budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- d. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh langsung antara koordinasi dan pengawasan internal terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- e. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- f. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh tidak langsung antara koordinasi melalui budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- g. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh tidak langsung antara pengawasan internal melalui budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.

6.2. Saran

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

n. Bagi Institusi Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tipe A Tanjung Priok

- 1) Dalam hal koordinasi, berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai skor rata-rata persepsi koordinasi sudah berada pada kategori baik. Namun demikian dari hasil temuan juga diperlukan adanya upaya-upaya perbaikan terutama

pada indikator sifing melengkapi. Untuk itu kepada institusi dan manajemen dapat memperhatikan hal ini. Upaya yang dilakukan dengan memperbaiki dalam menjalankan SOP-nya, sehingga tidak terjadi umpang undih pekerjaan.

- 2) Dalam hal pengawasan internal, berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai skor rata-rata persepsi pengawasan internal juga sudah berada pada kategori baik, sedangkan untuk perbaikannya ditujukan pada mekanisme pendektisian dini untuk mengetahui terjadinya penyimpangan dan memberikan peringatan dini untuk perbaikan. Dengan upaya perbaikan terhadap hal ini tentunya akan merubah persepsi penilaian Pengawasan Internal yang semula baik menjadi kategori sangat baik.
- 3) Terkait dengan budaya organisasi, secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi budaya kerja pada kategori baik. Namun demikian dari hasil temuan juga diperlukan adanya upaya-upaya perbaikan terutama dalam menjaga konsistensi dan keteguhan dalam melaksanakan nilai-nilai luhur dan keyakinan yang berlaku selama ini. Perbaikan dapat dilakukan dengan mensosialisasikan kembali nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan selama ini.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat dilakukan penelitian lanjutan mengenai koordinasi, pengawasan internal dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai tetapi dengan variabel dan indikator-indikator yang berbeda dan dengan jumlah sampel yang lebih banyak atau penelitian lanjutan dengan variabel lain yang berbeda yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti lingkungan kerja, etos kerja dan lain-lain, dengan menggunakan analisa data yang berbeda misalnya menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

DAFTAR PUSTAKA

- A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- Alex. Nitisemito, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pustaka Setia, Bandung
- Al Rasyid, Harun, 2010, Analisis Jalur, LP3E Fakultas Ekonomi UNPAD, Bandung
- Awaloedin Djamin, Kedudukan Polri dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan (Isu-isu Polri dalam RUU Konmas, Jurnal Keamanan Nasional Vol.1 No.32015)
- Baridwan, Zaki, 2013, Sistem Akuntansi: Penyusunan Prosedur dan Metode, BPFE, Yogyakarta
- Baswir, Revisond, 2014, Akuntansi Pemerintahan Indonesia, Edisi 3, BPFE, Yogyakarta
- Boynton, William C dkk., 2013, Modern Auditing, Erlangga, Jakarta

- C. Vijayabhanu, C. Therasa, (2016), *The Leveraging Effect of Supervisory Competencies Towards the Performance in Indian Manufacturing Group: A Structural Equation Modelling Approach*, *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, Volume 13, 2016 - Issue 3
- Dale Timpe A. 2014. *Memimpin Manusia*, Seri Ilmu Dan Seni Manajemen Bisnis, Gramedia Asri Media, Jakarta
- Dwi Priyanto, 2014, *5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17*, Yogyakarta : Andi
- George, Jennifer and Gareth R Jones, 2012, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Pearson Education, Inc. New Jersey
- Guy, et. al., 2012, *Auditing*, diterjemahkan oleh Paul A. Rajoo dkk, Edisi Kelima, Jilid Kedua, Erlangga, Jakarta
- Hadari Nawawi, 2014. *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*, Yogyakarta: UGM Press
- Handoko, T. Hami, 2015, *Manajemen*, BPFÉ Yogyakarta
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Indah Sri Kumala Dewi, Harlen, Jumiati Sasmita, 2015, *Pengaruh Pengawasan internal Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Karyawan Frontliner PT Bank Riau Kepri*, *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* Vol. VII No. 2 Mei 2015
- Indrayati, Suniadji, Hari Purnomo, 2019, *Effect of Auditor Quality, Good Corporate Governance and Organization Culture on Auditor Performance*, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Volume 4, Issue 12, December— 2019, ISSN No:-2456-2165
- I Supranto, 2014, *Statistik Teori dan Aplikasi*, Erlangga : Jakarta
- M. Manullang, 2013, *Dasar-dasar Manajemen Bagi Pimpinan Perusahaan*, Jakarta, Gajah Mada Press.
- Marhot Tua Efendi Hariandja, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Moh. Pabundu Tika, 2015. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Jakarta
- Muhammad Iqbal, 2017, *Pengaruh Budaya Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di PT Bank DKI Capem Syariah Margonda, Depok)*, *Transparansi Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, ISSN 2622-253 Vol. 9 No.2
- Mujiono, Teguh Pudjo, 2014, *Pengawasan Intern*, Global Pustaka Utama, Yogyakarta
- Mujiono, Teguh Pudjo, 2014, *Manajemen*, Jakarta
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2013, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Octorano, Denny Feronika, 2015, *Pengaruh Koordinasi, Kompetensi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Unit Layanan Pengadaan Kementerian Agama Pusat (ULP KEMENAG Pusat)*, *Jurnal MIX*, Vol. V, No. 1, Februari, Universitas Brawijaya
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor : 190/PMK.01/2018 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Peraturan Kepala PPATK Nomor : PER-07/1.01/PPATK/08/12 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan
- Prawitosentono, Suyudi, 2013, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFÉ
- Rahmat, Muhammad, Wahid, Aji Abdul, 2016, *Pengaruh Koordinasi Terhadap Kinerja Petugas Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Di Kelurahan Srikagali Kecamatan Tangong Kidul Kabupaten Garut*, *Jurnal Pembangunan dan Kebijakan Publik* Vol. 07, No. 01
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan, 2014, *Manajemen Personalia*, BPFÉ, Yogyakarta
- Rangga Amiruloh Muslim, 2017, *Pengaruh Koordinasi terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sumedang*, Tesis, Universitas Pasundan
- Richard L. Daft, 2011, *Era Baru Manajemen*, Jakarta, Salemba Empat
- Riduwan, 2016, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Cetakan 1, Alfabeta, Bandung
- Rivai, Veithzal, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT: RajaGrafindo Persada.

- Rivai, Veithzal dan Basri, 2015, *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen S., 2013, *Perilaku Organisasi: Jilid 1*, Jakarta: PT. Indeks Gramedia Group
- Ruluudari, 2017, *The Effect of Supervision and Professionalism on Staff Performance in the Office of Social Affairs in East Jakarta Administrative City Internationl*, *Journal of Humanities and Social Science* Vol. 7, No. 2; February 2017
- Russel, J.E.A. and Bernardit. H.J., 2013, *Human Resources Management*, New York, Mc Graw Hill, Co.
- Samsudin, Sadli, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Pustaka Setia
- Schuler, Randall S dan Susan E. Jackson, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-6 jilid 2, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Shafie, Nur Annu; Othman, Marlin; Samusi, Zarnidah Mohd; Johari, Razana Juhaida; Noor, Hafira Mohd; Baltov, Milen, 2020, *The Effects of Organizational Structure, Organizational Culture and Environmental Factors on the Effectiveness of Internal Control in Social Cooperatives*, *International Journal of Business & Management Science* 2019, Vol. 9 Issue 2, p277-297 23p. 1 Diagram, 7 Charts.
- Shaheryar Naveed, Imran Hameed, 2019, *The Effect of Perceived Abusive Supervision on Employee Performance: Mediating Role of Employee State Paranoia*, *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 2019; www.european-science.com Vol.8, No 2 (S) *Special Issue on Current Approaches to Economic and Social Development* ISSN 1805-3602.
- Siagian, P., Sondang, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Aksara Baru, Jakarta
- Silalahi, Ulbert, 2015, *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi*, Sinar Baru Algensindo, Bandung
- Simanora, Henry, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Bagas Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Soeranto dan Arsyad Lincoln, 2014, *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi*, UPP, AMP/UKPN, Jakarta
- Sri Wahyuni, 2015, *Pengaruh Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Timur*, *Jurnal Penelitian*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurnawan Saefullah, 2013, *Pengantar Manajemen*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Sutarto, 2013, *Dasar-Dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Umar, Husein, 2014, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Veithzal Rivai, dan Ahmad Fauzi Moh, Basri, 2014, *Performance Appraisal*, Edisi 1 PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Warren dkk., 2015, *Pengantar Akuntansi*, Salemba Empat, Jakarta
- Weygandt J Jerry, Donald F. Kieso, Paul D. Kimmel, 2017, *Pengantar Akuntansi*, Edisi Tujuh, Buku Satu, diterjemahkan oleh Ali Akbar Yudianto, Wsailah, Rangga Handika, Salemba Empat, Jakarta
- Wirawan, 2014, *Keperempuanan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian: Contoh Aplikasi untuk Kepeminipitan Wanita*, Organisasi Bisnis, Pendidikan dan Militer, Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Yohanes, Yahya, 2006, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu