

LABORA

JURNAL BISNIS

ISSN 1410-2218

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB)

Hendro Wibowo, Ahmad Yani, Aripin, Ella Padilah

Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pejabat Fungsional Pranata Komputer di Lingkungan Kementerian Keuangan

Erma Septiana, Ajoë Kartika, Suherman, Arief Kristian Yuniardi

Pengaruh Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi untuk Mencapai Target Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Direktorat Audit Kepabeanaan dan Cukai)

Sitta Dwi Saraswati, Demitria, Widie, R. Iriana Wihardja S.

Analisis Pengaruh Sistem Jenjang Karir, Stres Kerja, Keterampilan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Auditor Pada Direktorat Audit Kepabeanaan Dan Cukai

Ani Kustiyaningrum, Harry Wiyanto, Iriana Wihardja S., Bernard T. Widjaja

Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak X
Gesit Atikah Supandi, Aripin, Jayadi, Bernard T. Widjaja

Analisis Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat

Tuti Widayanti, Ella, Suherman, Ade Basuki

Vol. 21 No.1

Juni 2019



Sekolah Tinggi Manajemen

LABORA

School of Management

LABORA

JURNAL BISNIS

ISSN 1410-2218

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB)

Hendro Wibowo, Ahmad Yani, Aripin, Ella Padilah

Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pejabat Fungsional Pranata Komputer di Lingkungan Kementerian Keuangan

Erma Septiana, Ajoe Kartika, Suherman, Arief Kristian Yuniardi

Pengaruh Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi untuk Mencapai Target Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Direktorat Audit Kepabeanaan dan Cukai)

Sitta Dwi Saraswati, Demitria, Widle, R. Iriana Wihardja S.

Analisis Pengaruh Sistem Jenjang Karir, Stres Kerja, Keterampilan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Auditor Pada Direktorat Audit Kepabeanaan Dan Cukai

Ani Kustiyaningrum, Harry Wiyanto, Iriana Wihardja S., Bernard T. Widjaja

Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak X

Gesit Atikah Supandi, Aripin, Jayadi, Bernard T. Widjaja

Analisis Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat

Tuti Widayanti, Ella, Suherman, Ade Basuki

Vol. 21 No.1

Juni 2019



Sekolah Tinggi Manajemen
LABORA
School of Management

LABORA

JURNAL BISNIS

ISSN 1410-2218

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

Media ini terbit setiap enam bulan.

Penanggung Jawab	<i>Ex Officio</i> Ketua Sekolah Tinggi Manajemen LABORA
Pemimpin Redaksi	Ahmad Yani, S.E., M.M.
Sekretaris	Novita Yolanda, S.E., M.M.
Dewan Redaksi	Prof. Dr. Ir. Bernard T. Widjaja, M.M. Prof. Dr. Ir. Andrianto Widjaja, M.Sc. Dr. Ir. Harry Wiyanto, M.M. Dr. Agustian Zen Dr. Aripin, S.H., M.H. Dr. S. Widie Tjahjanto, M.M. R. Iriana Wihardja Sumintapura, S.E., M.M.
Berdahara	Dewi Kartikaningsih, S.E., M.M.
Administrasi dan Umum	Robby Simanjuntak, S.E., MM. Arif Kristiyan Yuniardi, S.E., M.M.
Desain dan IT	Jayadi, S.E., M.M.
Sirkulasi	Suherman, S.E., M.M. Supriyanto, S.E.

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

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB)

**Hendro Wihowa,
Ahmad Yani, Aripin, Ella Pudihah**

Abstract

In the framework of the bureaucratic reform process as part of tax reform, Direktorat Jenderal Pajak is required to seriously make changes in human resource management in order to increase capacity and competence and optimize human resources efficiently.

The purpose of this study is to analyze and find out whether there is a direct influence between Organizational Culture, Employee Empowerment on Job Satisfaction, to analyze and find out whether there is an influence between Organizational Culture, Employee Empowerment and Job Satisfaction on Employee Performance, to analyze and find out whether job satisfaction is able to mediating Organizational Culture, and Employee Empowerment on Employee Performance at Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB)

This research is a survey research, the population in this study are all employees who serve in Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa, amounting to 135 people. The sampling technique used in this research is a simple random sampling technique (random). The number of samples in this study amounted to 100 employees.

The results showed that there was a direct influence between Organizational Culture, Employee Empowerment on Job Satisfaction, there was an influence between Organizational Culture, Employee Empowerment and Job Satisfaction on Employee Performance, Job satisfaction was unable to mediate Organizational Culture and Employee Empowerment on Employee Performance at Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).

Suggestions, to related parties with an interest in employee job satisfaction issues to continue to pay attention to organizational culture factors and employee empowerment so as not to interfere with employee job satisfaction levels. Even if it is possible to increase employee job satisfaction through programs for employees related to these two variables so that the level of employee job satisfaction is maximized, it is suggested to related parties who deal with employee performance problems, especially the HR department to continue to maintain even if it can improve programs in the future. all employees in relation to these three variables so that the expected level of employee performance can be achieved. suggest that related parties who have an interest in improving employee performance to be able to carry out employee performance improvement programs without intermediary job satisfaction factors, to carry out further research beyond the factors that the author has examined.

Keywords: Organizational Culture, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Employee Performance

L. PENDAHULUAN

Walaupun terjadi pertumbuhan ekonomi di Indonesia, sistem perpajakan tidak mampu untuk menghasilkan penerimaan pajak yang maksimal guna memenuhi kebutuhan belanja pemerintah yang terus meningkat. Hal ini dapat mengakibatkan meningkatnya defisit anggaran negara yang kemudian akan ditutupi oleh hutang dalam negeri dan luar negeri. Agar pemulihan ekonomi dapat dilakukan dengan efektif, Indonesia harus mengurangi ketergantungan terhadap pinjaman dalam negeri dan luar negeri serta mengurangi defisit anggaran belanja negara.

Selain itu, untuk menjaga agar pemulihan ekonomi dapat dilakukan secara berkesinambungan dan stabil, perlu diperluas basis pajaknya dengan menambah jumlah wajib pajaknya.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut di atas maka pemerintah melakukan berbagai langkah dan kebijakan untuk meningkatkan penerimaan pajak sebagai sumber penerimaan negara. Salah satunya dengan melakukan kebijakan reformasi perpajakan. Reformasi perpajakan adalah perubahan yang mendasar di segala aspek perpajakan. Salah satu reformasi perpajakan tersebut adalah dengan melakukan modernisasi administrasi perpajakan untuk jangka menengah (3 – 6 tahun) dengan tujuan tercapainya :

- a. Tingkat kepatuhan sukarela dari para wajib pajak yang tinggi
- b. Kepercayaan terhadap administrasi perpajakan yang tinggi
- c. Produktivitas kerja dari aparat perpajakan yang tinggi.

Sementara untuk reformasi jangka pendeknya adalah melakukan upaya-upaya yang dimungkinkannya wajib pajak (WP) untuk menyampaikan SPT secara elektronik (*e-filing*). Peningkatan pelayanan terhadap wajib pajak dilakukan dengan membangun online sistem yang menyangkut pembayaran pajak (*e-payment*), pendaftaran nomor pokok wajib pajak (NPWP) (*e-registration*), serta pelaporan SPT (*e-filing*) sehingga WP tidak perlu lagi datang ke kantor pajak, namun cukup melakukan kegiatan tersebut secara *online* dari rumah/kantor mereka. Dengan demikian, persinggungan antara wajib pajak dengan petugas dapat diminimalkan dan bermanfaat bagi semua pihak.

Reformasi perpajakan adalah perubahan yang mendasar di segala aspek perpajakan. Reformasi perpajakan yang menjadi prioritas menyangkut modernisasi administrasi perpajakan jangka menengah (dalam waktu tiga hingga enam tahun) dengan tujuan tercapainya:

- a. Tingkat kepatuhan sukarela yang tinggi
- b. Kepercayaan terhadap administrasi perpajakan yang tinggi.
- c. Produktivitas aparat perpajakan yang tinggi.

Selanjutnya, mengingat perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang begitu cepat terkadang tidak mampu diikuti oleh kemampuan pegawai dalam menguasai perkembangan teknologi informasi dan komunikasi tersebut. Sehingga hal itu terkadang menimbulkan permasalahan dalam pekerjaan mereka, terutama yang berkaitan dengan pelaporan pajak yang dilakukan oleh para wajib pajak. Terkadang pelaporan pajak yang dilakukan oleh Wajib Pajak, tingkat teknologi informasi dan komunikasinya lebih tinggi dari yang dimiliki oleh pihak kantor pajak, sehingga hal ini menimbulkan gap antara wajib pajak sebagai pelapor dengan pemeriksa pajak sebagai petugas pemeriksa pelaporan pajak tersebut. Sehingga dengan permasalahan yang seperti ini, efektivitas dan tingkat pemberdayaan pegawai yang diberikan oleh Direktorat Jendral Pajak perlu ditingkatkan untuk mendukung lingkup

kompetensi dan komunikasi pegawai dalam pekerjaan para pegawai pajak sesuai dengan perkembangan jaman dan teknologi.

Pemberdayaan pegawai yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak dilakukan melalui pemberian pendidikan dan pelatihan pada para pegawai untuk meningkatkan kompetensi mereka. Dengan begitu, jika pegawai tersebut mendapatkan masalah atau kendala, dengan bekal pendidikan dan pelatihan yang mereka peroleh akan dapat mengatasi masalah dalam pekerjaan mereka. Disamping pemberian pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan pegawai juga dilakukan melalui program promosi dan mutasi pegawai agar mereka dapat meningkatkan pengetahuan dan menambah pengalaman serta wawasan yang lebih luas dari bidang-bidang lainnya.

Dengan pemberdayaan pegawai tersebut diatas diharapkan disamping untuk meningkatkan kompetensi, pengalaman serta wawasan para pegawai, pemberdayaan pegawai diharapkan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka sehingga dapat merangsang peningkatan motivasi kerja dan kinerja mereka. Karena berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai akan dapat merangsang atau mendorong peningkatan kepuasan kerja seorang pegawai.

Untuk dapat mencapai tujuan dari reformasi perpajakan tersebut diatas, maka perlu digalakkan sebuah budaya organisasi yang diharapkan dapat menjadi roh organisasi tersebut untuk dapat dipahami, dihayati dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi perpajakan di seluruh Indonesia. Penggalakan budaya organisasi tersebut dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai khususnya yang berhubungan dengan pelayanan terhadap wajib pajak seperti pendidikan dan pelatihan di bidang humas, peningkatan kompetensi di bidang teknologi komputer dan informasi, membudayakan sikap dan mental aparat melalui peningkatan integritas dan sikap anti korupsi pada pegawai.

Dalam upayanya mendukung tercapainya tujuan reformasi perpajakan diatas, pihak Direktorat Jenderal Pajak juga telah berusaha mengevaluasi penempatan para pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerjanya melalui kecocokan orang/pegawai dengan organisasi. Kecocokan ini bisa dilakukan dengan melihat latar belakang pendidikan pegawai, faktor psikologis pegawai serta faktor-faktor lainnya. Hal tersebut dilakukan melalui pelaksanaan program promosi dan mutasi pegawai untuk dapat menempatkan pegawai pada posisi-posisi yang tepat dengan mengaju pada program "*The Right Man and The Right Place*" agar roda organisasi dapat berjalan lebih cepat, produktif, efektif dan efisien.

II. RUMUSAN MASALAH

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

- a. Apakah terdapat pengaruh langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- b. Apakah terdapat pengaruh langsung antara Pemberdayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- c. Apakah terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB) secara bersama-sama?
- d. Apakah terdapat pengaruh langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- e. Apakah terdapat pengaruh langsung antara Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- f. Apakah terdapat pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- g. Apakah terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi, Pemberdayaan Pegawai dan Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB) secara bersama-sama.
- h. Apakah Kepuasan kerja mampu memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- i. Apakah Kepuasan kerja mampu memediasi Pemberdayaan pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).

III. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini dapat penulis uraikan sebagai berikut :

- a. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- b. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung antara Pemberdayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- c. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB) secara bersama-sama?
- d. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).

- e. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung antara Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- f. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- g. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi, Pemberdayaan Pegawai dan Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB) secara bersama-sama.
- h. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah Kepuasan kerja mampu memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- i. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah Kepuasan kerja mampu memediasi Pemberdayaan pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif untuk melihat pengaruh antar variabel penelitian dengan pendekatan analisis jalur. Untuk data penelitian penulis menggunakan metode lapangan berupa survey dalam bentuk lembar kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Metode ini biasanya digunakan untuk menemukan informasi guna memecahkan masalah. Dan metode survey ini menurut Kerlinger (1990 : 678) merupakan metode yang terbaik sebagai sarana untuk mendapatkan fakta, personal, sosial, keyakinan dan sikap. Penelitian ini penulis lakukan pada para Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa

4.2. Populasi dan Sampel

4.2.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan obyek yang akan diteliti yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa yang secara keseluruhan berjumlah 135 orang.

4.2.2. Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *Simple Random Sampling* atau Teknik Acak. Sehubungan dengan jumlah populasi yang telah diketahui

yaitu sebanyak 135 orang, maka teknik pengambilan sampelnya menggunakan rumus dari Taro Yamane sebagai berikut :

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

Dimana : n = jumlah sampel
N = jumlah populasi
d² = presisi yang ditetapkan.

Dalam penelitian ini jumlah populasi diketahui sebesar N = 135 orang dan tingkat presisi ditetapkan sebesar = 5%. Dengan rumus tersebut diatas diperoleh jumlah minimal sampel (n) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} = \frac{135}{(135) \cdot 0,05^2 + 1} = \frac{135}{(135) \cdot (0,0025) + 1} = \frac{135}{1,3375} = 100$$

Jadi dalam penelitian ini jumlah sampel minimal sebesar 100 orang. Dalam proses pengambilan sampel ini, seluruh pegawai memiliki peluang untuk dijadikan sampel penelitian, kecuali Kepala Kantor karena posisinya sebagai pimpinan puncak yang bertanggung jawab terhadap jalannya organisasi yang menjadi obyek penelitian.

4.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Menurut Kerlinger (2006), variabel penelitian adalah simbol atau lambang yang melekat pada bilangan atau nilai. Nilai dapat bersifat dikotomi dan poliotomi. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

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

- a. Variabel terikat (variabel Z) yaitu variabel gejala atau unsur variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain yaitu kinerja pegawai
- b. Variabel intervensi (variabel Y) yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervensi adalah variabel kepuasan kerja pegawai pada Kantor Belayunan Pajak Perusahaan Masuk Bursa, Jakarta.

- c. Variabel bebas (variabel X) yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang diselidiki pengaruhnya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah variabel budaya organisasi dan variabel pemberdayaan pegawai.

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

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

1) **Definisi konseptual**

Secara konseptual yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah prestasi atau pencapaian hasil kerja yang dicapai karyawan berdasarkan standar dan ukuran penilaian yang telah ditetapkan.

2) **Definisi Operasional**

Definisi operasional kinerja pegawai adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai mengenai prestasi atau pencapaian hasil kerja yang dicapai karyawan berdasarkan standar dan ukuran penilaian yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, indikator variabel kinerja pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Wilson Bangun (2012) dimana indikator kinerja pegawai meliputi : Jumlah Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Ketepatan Waktu, Kehadiran, Kemampuan Kerjasama. Variabel kinerja pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 5 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi kinerja pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator variabel kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Kisi-kisi Kinerja Pegawai

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Jumlah Pekerjaan	- Standar jumlah pekerjaan yang diselesaikan	1	1
Kualitas Pekerjaan	- Standar kualitas pekerjaan	2	1
Ketepatan Waktu	- Standar waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan	3	1
Kehadiran	- Tingkat kehadiran atau absensi karyawan	4	1
Kemampuan Kerjasama	- Kemampuan kerjasama karyawan dalam team	5	1
Jumlah			5

Sumber : hasil pengolahan data

b. **Variabel Intervening, yaitu variabel Kepuasan kerja pegawai (V)**

1) **Definisi Konseptual**

Definisi konseptual Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka.

2) **Definisi Operasional**

Definisi operasional Keptuasan Kerja adalah skor yang diperoleh dari nilai persepsi pegawai tentang keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjauan mereka.

Dalam penelitian ini, indikator variabel kepuasan kerja diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Luthan (2006) dimana dimensi variabel kepuasan kerja meliputi 5 pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 10 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi kepuasan kerja. Penjabaran dimensi dan indikator variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Kisi-kisi Variabel Kepuasan Kerja

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Pekerjaan itu sendiri	- Pekerjaan yang menarik - Kesempatan untuk belajar - Kesempatan untuk menerima tanggung jawab	1, 2, 3	3
Gaji	- Gaji yang cukup untuk kebutuhan hidup - Gaji yang sesuai dengan tugas dan jabatan	4, 5	2
Kesempatan Promosi	- Kesempatan untuk maju dalam organisasi	6	1
Pengawasan	- Atasan memberikan bantuan teknis dalam pekerjaan - Atasan memberikan dukungan secara sosial	7, 8	2
Rekan Kerja	- Mudah mendapatkan bantuan teknis dari rekan kerja - Dapat dukungan secara sosial dari rekan kerja	9, 10	2
Jumlah			10

Sumber: hasil pengolahan data

- c. **Variabel Bebas atau *independent variabel (X)*, yaitu variabel Budaya Organisasi (X1) dan Variabel Pemberdayaan Pegawai (X2).**

1) Variabel Budaya Organisasi

a) **Definisi konseptual**

Definisi konseptual Budaya Organisasi adalah suatu sistem nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh anggota dalam organisasi dan diyakini sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak organisasi dan hal ini yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya.

b) **Definisi operasional**

Definisi operasional Budaya Organisasi adalah skor yang diperoleh dari nilai persepsi pegawai terhadap suatu sistem nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh

anggota dalam organisasi dan diyakini sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak organisasi dan hal ini yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya.

Dalam penelitian ini, indikator faktor Budaya Organisasi diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dalam Brammasari (2004). Penjabaran dimensi dan indikator variabel Budaya Organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
1) Nilai-nilai organisasi	- Profesional dan berintegritas	1	2
	- Sikap Independensi	2	
2) Dukungan Manajemen	- Komunikasi yang jujur	3	2
	- Bantuan/dukungan yang penuh	4	
3) Sistem Imbalan	- Imbalan bonus/inseentif	5	2
	- Imbalan promosi jabatan	6	
4) Toleransi Kesalahan	- Sebagai bahan pembelajaran	7	2
	- Mengeuarkan peraturan	8	
5) Orientasi Rincian Pekerjaan	- Bekerja rinci dan jelas	9	1
6) Orientasi pada tim	- Bekerja terkoordinasi	10	3
	- Mengemukakan konflik/kritik	11	
	- Bebas berkomunikasi tapi tetap formal	12	
Jumlah			12

Sumber: hasil pengolahan data

2) Variabel Pemberdayaan Pegawai

a) Definisi konseptual

Secara konseptual, variabel pemberdayaan pegawai adalah hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen.

b) Definisi operasional

Secara operasional, pemberdayaan pegawai merupakan skor yang diperoleh dari nilai persepsi pegawai terhadap hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen.

Dalam penelitian ini, instrumen faktor pemberdayaan pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Khan (2016), dimana dimensi pemberdayaan pegawai meliputi Keinginan manajemen, Membangun kepercayaan, Rasa percaya diri, Menjaga kredibilitas, Akuntabilitas Pegawai, Komunikasi terbuka. Variabel pemberdayaan pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 24 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi pemberdayaan pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator variabel pemberdayaan pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Pemberdayaan Pegawai

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Kemampuan Manajemen	- Kesempatan mengidentifikasi masalah	1	4
	- Memperluas keterlibatan pegawai	2	
	- Terciptanya perspektif baru dan strategi kerja	3	
	- Gambaran keahlian tim dan pengawasan sendiri	4	
Membangun kepercayaan	- Kesempatan membuat kebijakan	5	5
	- Menyediakan waktu dan sumberdaya bagi pegawai	6	
	- Menyediakan pelatihan bagi pegawai	7	
	- Menghargai perbedaan dan kesuksesan pegawai	8	
	- Menyediakan akses informasi yang cukup	9	
Rasa Percaya Diri	- Mendelegasikan tugas penting	10	4
	- Menggali ide dan saran	11	
	- Memperluas tugas dan jaringan	12	
	- Menyediakan jadwal instruksi dan dorongan penyelesaian kerja	13	
Menjaga Kredibilitas	- Memandang pegawai sebagai partner strategis	14	4
	- Peningkatan target kerja	15	
	- Memperkenalkan inisiatif untuk perubahan	16	
	- Membantu penyelesaian perbedaan tujuan dan prioritas	17	
Akuntabilitas pegawai	- Pelatihan untuk evaluasi pegawai	18	4
	- Memberikan tugas dan ukuran yang jelas	19	
	- Melibatkan pegawai dalam penentuan standar dan ukuran	20	
	- Bantuan dalam penyelesaian kerja	21	
Komunikasi Terbuka	- Kebijakan komunikasi terbuka	22	3
	- Menyediakan waktu dan diskusikan permasalahan	23	
	- Menciptakan pelatihan silang	24	
Jumlah			24

Sumber: hasil pengolahan data

4.3. Uji Prasyarat Analisis

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan uji prasyarat analisis seperti uji normalitas residual, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinieritas.

a. Uji Normalitas Residual

Uji normalitas *residual* dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel *penyangan* atau *residual* memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah

berdistribusi normal atau mendekati normal. *Residual* merupakan nilai sisa atau selisih antara nilai variabel dependen (Y) dengan variabel dependen hasil analisis regresi (Y). Model regresi yang baik adalah yang memiliki data residual yang terdistribusi secara normal. Dua cara yang sering digunakan untuk menguji normalitas *residual*, yaitu dengan analisis grafik (*normal P-plot*) regresi dan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov*.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah beberapa varians populasi data adalah sama atau tidak. Heteroskedastisitas merupakan keadaan dimana terjadi ketidak-samaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Ada beberapa metode yang bisa digunakan untuk uji heteroskedastisitas yaitu Spearman's Rho testing, Glejser testing dan grafik regresi.

c. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antarvariabel dalam model regresi. Suatu model regresi dikatakan mengalami multikolinieritas jika ada fungsi linier yang sempurna pada beberapa atau semua independen variabel dalam fungsi linier. Dan hasilnya sulit didapatkan pengaruh antara independen dan dependen variabel. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinieritas antara lain dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance, apabila nilai VIF kurang dari 10 dan Tolerance lebih dari 0.1 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2005)

4.4. Pengujian Model

Untuk menguji model kausalitas dengan analisis jalur, diperlukan data yang telah memenuhi persyaratan. Salah satu syarat penting yang harus dipenuhi adalah adanya korelasi yang signifikan antar variabel yang dihitung dengan koefisien korelasi. Uji koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui signifikansi hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Dalam penelitian ini, analisis korelasi menggunakan metode analisis korelasi *Spearman dan Kendall's Tau*, karena metode ini lebih cocok bagi data penelitian yang bersifat ordinal.

4.4.1 Analisis Regresi Linier berganda

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

4.4.2 Uji Signifikansi Pengaruh Simultan (Uji F)

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

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

H₀: Variabel-variabel bebas secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat dimana $\beta_i = 0$

H_a: Variabel-variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat dimana $\beta_i > 0$

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

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

4.4.3 Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

H₀: Variabel-variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat dimana $\beta_i = 0$

H_a: Variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat dimana $\beta_i > 0$

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

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

4.4.4 Analisis Koefisien Determinasi

Uji ini untuk menghitung koefisien determinasi (R^2). Koefisien determinasi untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel terikat. Nilai koefisien determinasi dinyatakan dalam bentuk persentase, apabila persentase nilai R^2 kecil berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat terbatas, tetapi jika nilai R^2 besar (mendekati 100%) berarti variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

4.4.5 Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan pengujian model, kemudian dilakukan pengujian hipotesis, yang merupakan pengujian terakhir dengan maksud untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung antar variabel yang diteliti

Pada pengujian hipotesis ini menggunakan Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t). Uji

1 digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y), apakah variabel X₁, X₂, X₃ benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005).

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

- e. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- f. Apabila angka probabilitas signifikansi $\leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

4.4.6 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

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

Variabel exogenous adalah semua variabel yang tidak ada penyebab-penyebab eksplisitnya atau dalam diagram tidak ada anak-anak panah yang menuju ke arahnya, selain pada bagian kesalahan pengukuran. Yang menjadi variabel exogenous dalam penelitian ini adalah variabel budaya organisasi dan variabel pemberdayaan pegawai.

Variabel endogenous adalah variabel yang mempunyai anak-anak panah menuju ke arah variabel tersebut. Variabel yang termasuk di dalamnya adalah yang mencakup semua variabel perantara dan tergantung. Variabel perantara endogenous mempunyai anak panah yang menuju ke arahnya dan dari arah variabel tersebut dalam suatu model diagram jalur. Yang menjadi variabel endogenous dalam penelitian ini adalah variabel kepuasan kerja. Sedangkan variabel tergantung lainnya mempunyai anak panah yang menuju ke arahnya. Yang menjadi variabel tergantung dalam penelitian ini adalah variabel kinerja pegawai.

Analisis Jalur digunakan untuk mengetahui apakah data mendukung teori, yang secara apriori dihipotesiskan, yang mencakup kaitan struktural antar variabel terukur. Analisis Jalur atau yang lebih dikenal luas sebagai *Path Analysis* merupakan suatu metode pendekomposisan korelasi ke dalam bagian-bagian yang berbeda untuk menginterpretasikan suatu pengaruh (*effect*).

Dalam analisis jalur yang distandarkan korelasi dapat dipecahkan ke dalam komponen-komponen struktural (kausal) dan nonstruktural (nonkausal) didasarkan teori yang dinyatakan dalam diagram jalur.

Dalam kajian analisis jalur, untuk menyederhanakan lambang, akan digunakan dua macam lambang saja yaitu X dan ϵ , yang namanya dibedakan oleh subscript-nya (X_1, X_2, \dots, X_k dan $\epsilon_1, \epsilon_2, \dots, \epsilon_k$).

Istilah untuk variabel :

Variabel eksogen (*exogenous variable*) mencerminkan variabel penyebab, dan variabel endogen (*endogenous variable*) sebagai variabel akibat.

a. Diagram Jalur (Path Diagram)

Langkah pertama analisis jalur adalah menterjemahkan hipotesis penelitian yang bentuknya proposional ke dalam bentuk diagram yang disebut diagram jalur.

Pada saat menggambar diagram jalur ada beberapa perjanjian :

- 1) Hubungan antar variabel digambarkan oleh anak panah yang bisa berkepala tunggal (\rightarrow) atau *single headed arrow*, dan berkepala dua (\leftrightarrow) atau *double headed arrow*.
- 2) Panah berkepala satu menunjukkan pengaruh dari sebuah variabel eksogen terhadap sebuah variabel endogen. Misalkan :

$$X_1 \longrightarrow X_2$$

- 3) Panah berkepala dua menggambarkan hubungan korelatif antar variabel eksogen. Misalkan :

$$X_1 \longleftrightarrow X_2$$

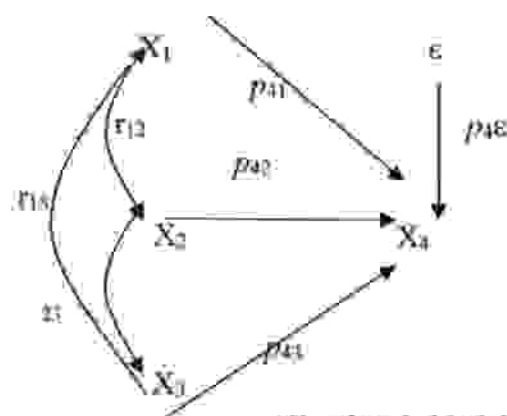
- 4) Tidak pernah seseorang bisa mengisolasi hubungan pengaruh secara murni artinya bahwa sesuatu kejadian banyak sekali yang mempengaruhinya, tetapi pada *conceptual framework* hanya dapat digambarkan beberapa pengaruh yang bisa diamati. Variabel lainnya yang tidak bisa digambarkan (tidak bisa diukur) diperlihatkan oleh suatu variabel tertentu yang disebut *residu* dan diberi simbol dengan ϵ .

b. Gambaran Analisis Regresi dan Korelasi Melalui Diagram Jalur

- 1) Regresi linier multipel dengan tiga variabel independen yang dinyatakan dalam diagram jalur

Prinsip-prinsip regresi dengan tiga variabel independen tidak berbeda dengan dua variabel independen.

Perhatikan diagram jalur di bawah ini :



Gambar 1. Model Diagram Jalur 1

Sumber : hasil pengolahan data

Diagram jalur ini memperlihatkan tiga buah variabel eksogen X_1 , X_2 dan X_3 , serta sebuah variabel endogen, yaitu X_4 .

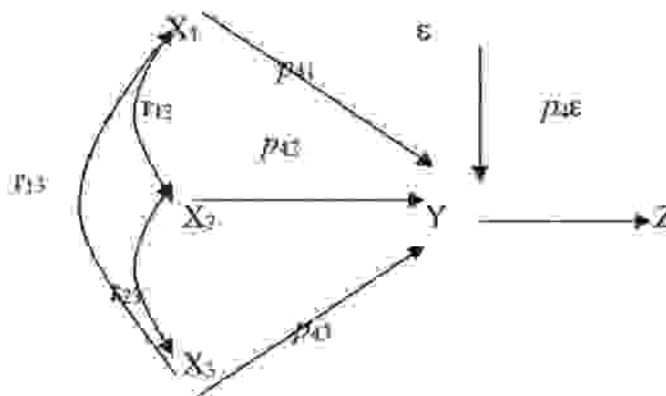
Persamaan struktural untuk diagram jalur di atas adalah ;

$$X_4 = p_{41} X_1 + p_{42} X_2 + p_{43} X_3 + \varepsilon$$

2) Regresi linier multipel dengan tiga variabel independen, satu variabel perantara (mediasi) dan satu variabel dependen yang dinyatakan dalam diagram jalur

Prinsip-prinsip regresi dengan tiga variabel independen, satu variabel perantara (mediasi) dan satu variabel dependen tidak berbeda dengan dua atau variabel independen.

Perhatikan diagram jalur di bawah ini :



Gambar 2. Model Diagram Jalur 2

Sumber : hasil pengolahan data

Diagram jalur ini memperlihatkan tiga buah variabel eksogen X_1 , X_2 dan X_3 , satu buah variabel perantara (Y) serta sebuah variabel endogen, yaitu Z .

Persamaan struktural untuk diagram jalur di atas adalah ;

a) $Y = p_{y1x1} X_1 + p_{y1x2} X_2 + p_{y1x3} X_3 + \varepsilon_1$

b) $Z = p_{zx1} X_1 + p_{zx2} X_2 + p_{zx3} X_3 + p_{zy} Y + \varepsilon_2$

3) Model Dekomposisi

Dalam analisis data melalui pendekatan analisis jalur, penulis menggunakan metode analisis jalur Model dekomposisi yaitu model analisis jalur yang menekankan pada pengaruh yang bersifat kausalitas antarvariabel, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dalam kerangka *path analysis*, sedangkan hubungan yang bersifat nonkausalitas atau hubungan korelasional yang terjadi antarvariabel eksogen tidak termasuk dalam perhitungan ini.

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

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

- b) *indirect causal effects* (Pengaruh Kausal Tidak Langsung = PKTL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi melalui variabel endogen lain yang terdapat dalam satu model kausalitas yang sedang diamlisis.
- c) *Total causal effects* (Pengaruh Kausal Total = PKT) adalah jumlah dari pengaruh kausal langsung (PKL) dan Pengaruh Kausal Tidak Langsung(PKTL) atau $PKT = PKL + PKTL$.

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

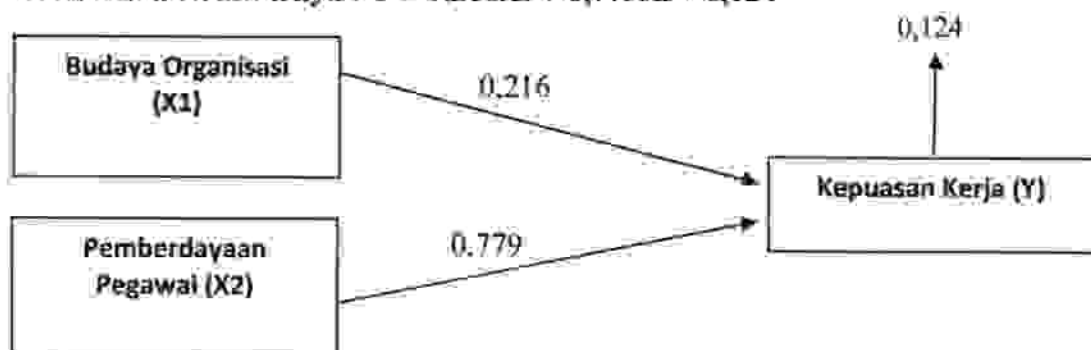
Rangkuman Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur pada Struktur Jalur Penelitian-1 ini dapat disajikan seperti tabel dibawah ini :

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

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) $\rho y \epsilon_i$
X1 terhadap Y	.216	4.081	2088,034	0,876 atau 87,6%	0,124 atau 12,4%
X2 terhadap Y	.779	14,698			

Sumber : hasil pengolahan data

Persamaan strukturnya : $Y = 0,216X_1 + 0,779X_2 + 0,124$



Gambar 3. Nilai Koefisien pada Struktur Jalur Penelitian-1

Sumber : hasil pengolahan data

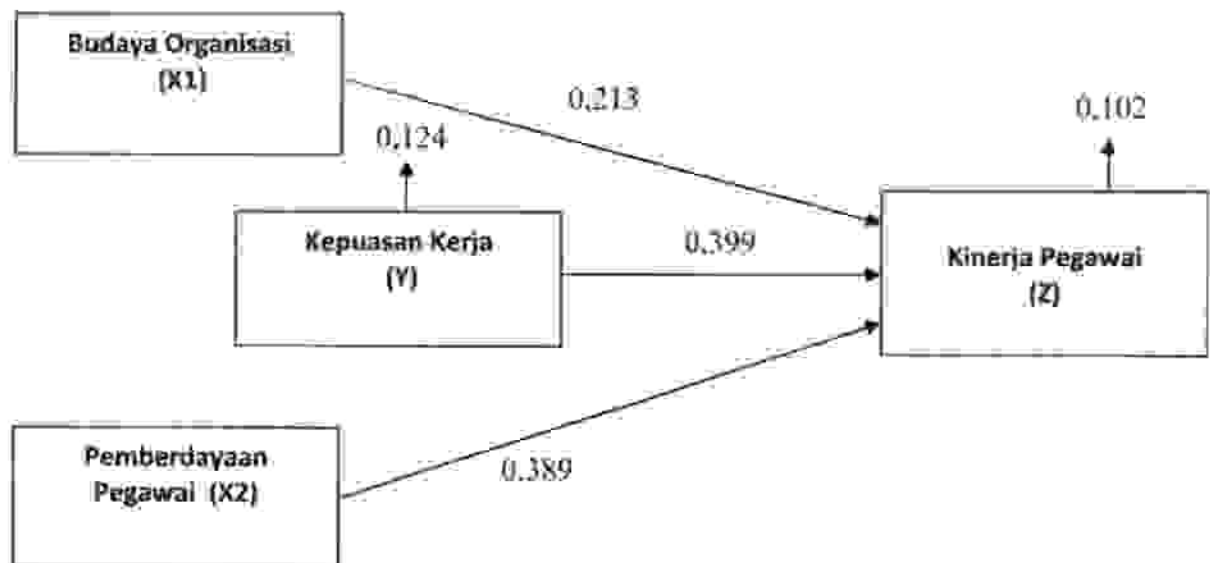
Rangkuman Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur pada Struktur Jalur Penelitian-2 ini dapat disajikan seperti di bawah ini :

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

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) $\rho y \epsilon_i$
X1 terhadap Z	.213	6,348	21658,915	0,898 atau 89,8%	0,102 atau 10,2%
X2 terhadap Z	.389	4,675			
Y terhadap Z	.399	5,990			

Sumber : hasil pengolahan data

Persamaan strukturnya : $Z = 0,213X_1 + 0,389X_2 + 0,399Y + 0,102$



Gambar 4. Nilai Koefisien pada Struktur Jalur Penelitian-2

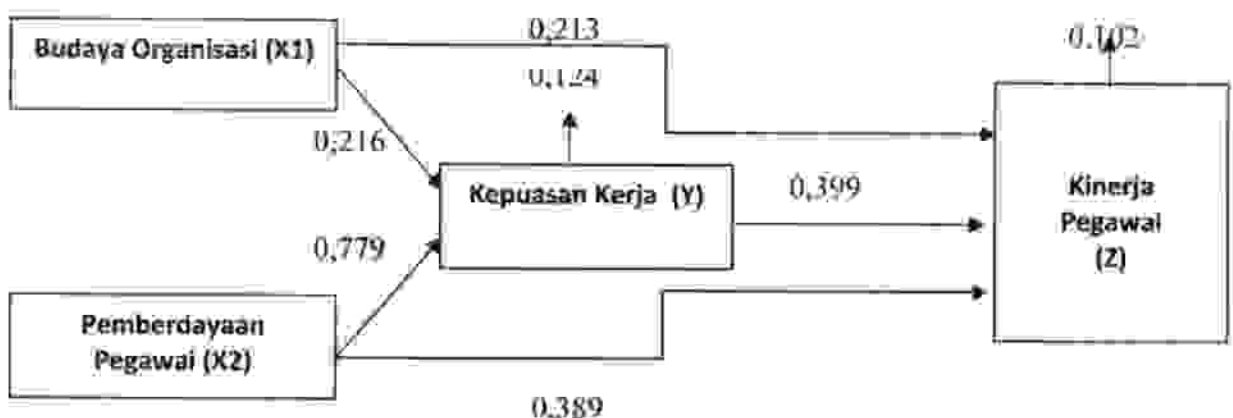
Sumber: hasil pengolahan data

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

Tabel 7. Rangkuman Hasil Perhitungan pada Struktur Jalur Penelitian-1 dan pada Struktur Jalur Penelitian-2

garut antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) $\rho y \epsilon_i$
X1 terhadap Y	,216	4,081	2088,034	0,876 atau 87,6%	0,124 atau 12,4%
X2 terhadap Y	,779	14,698			
X1 terhadap Z	,213	6,348	21658,915	0,898 atau 89,8%	0,102 atau 10,2%
X2 terhadap Z	,389	4,675			
Y terhadap Z	,399	5,990			

Sumber: hasil pengolahan data



Gambar 5. Nilai Koefisien Jalur Penelitian

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan hasil pada Uji Struktur Jalur Penelitian-1 dan Uji Struktur Jalur Penelitian-2 yang dirangkum pada Tabel Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Jalur pada Struktur Jalur Penelitian-1 dan Struktur Jalur Penelitian-2 serta berdasarkan Gambar 8, Nilai Koefisien Jalur Penelitian dapat kita ketahui besarnya nilai koefisien pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel penelitian. Dan hasil perhitungan tersebut dapat kita rangkum seperti tabel dibawah ini :

Tabel 8. Rangkuman Nilai Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung serta Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Total
	Langsung	Tidak langsung Melalui Y	
X1 terhadap Y	0,279	-	0,279
X2 terhadap Y	0,348	-	0,348
X3 terhadap Y	0,262	-	0,262
X4 terhadap Y	0,112	-	0,112
X1 terhadap Z	0,242	$0,279 \times 0,330 = \mathbf{0,09207}$	$0,242 + 0,09207 = \mathbf{0,33407}$
X2 terhadap Z	0,257	$0,348 \times 0,330 = \mathbf{0,11484}$	$0,257 + 0,11484 = \mathbf{0,37184}$
X3 terhadap Z	0,098	$0,262 \times 0,330 = \mathbf{0,08646}$	$0,098 + 0,08646 = \mathbf{0,18446}$
X4 terhadap Z	0,074	$0,112 \times 0,330 = \mathbf{0,03696}$	$0,074 + 0,03696 = \mathbf{0,11096}$
Y terhadap Z	0,330	-	0,330

Sumber: hasil pengolahan data

5.2. Implikasi Manajerial

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

- a. Dengan melihat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel Pemberdayaan Pegawai merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja pegawai, maka diharapkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian ini agar dalam upayanya untuk meningkatkan Kepuasan Kerja dapat lebih menitikberatkan kepada faktor Pemberdayaan Pegawai, agar upaya peningkatan Kepuasan Kerja yang diharapkan dapat lebih baik dan maksimal. Selain itu, pihak manajemen dapat melakukannya dengan selalu memperhatikan dimensi-dimensi yang dapat mempengaruhi tingkat Pemberdayaan Pegawai, seperti dimensi keinginan manajemen, Membangun kepercayaan pada pegawai, peningkatan rasa percaya diri pegawai, menjaga kredibilitas pegawai dan organisasi, akuntabilitas pegawai serta sistem komunikasi yang terbuka pada pegawai, semua itu perlu dilakukan agar tidak mengganggu tingkat pemberdayaan pegawai dan kinerja pegawai.

- b. Merujuk pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa faktor Kepuasan kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi tingkat kinerja pegawai. Oleh karena itu pihak instansi terkait harus dapat menjaga konsistensi tingkat Kepuasan Kerja terhadap organisasi, bahkan kalau perlu bisa ditingkatkan agar dapat pula meningkatkan kinerja pegawai tersebut.
- c. Berdasarkan hasil analisis terhadap pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja pegawai melalui perantara Kepuasan Kerja yang hasilnya menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsungnya lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya tanpa melalui perantara. Kept..... Hasil..... ini hendaknya dapat menjadi rujukan bagi instansi terkait yang berkeperupannya dalam peningkatan kinerja pegawai untuk dapat melakukannya se tanpa perantara Kepuasan Kerja.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

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

- a. Terdapat pengaruh langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- b. Terdapat pengaruh langsung antara Pemberdayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- c. Terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB) secara bersama-sama?
- d. Terdapat pengaruh langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- e. Terdapat pengaruh langsung antara Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- f. Terdapat pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- g. Terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi, Pemberdayaan Pegawai dan Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB) secara bersama-sama.
- h. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).
- i. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi Pemberdayaan pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (PMB).

6.1. Saran-saran

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

- a. Sehubungan dengan hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa pengaruh kedua variabel bebas (budaya organisasi dan pemberdayaan pegawai) secara parsial maupun simultan yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai serta melihat kontribusi kedua variabel tersebut yang cukup besar dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai (mencapai 87,6%), maka penulis menyarankan kepada pihak terkait yang berkepentingan terhadap masalah kepuasan kerja pegawai untuk terus memperhatikan faktor budaya organisasi dan pemberdayaan pegawai agar tidak mengganggu tingkat kepuasan kerja pegawai. Bahkan kalau bisa meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui program-program pada pegawai yang berkaitan dengan kedua variabel tersebut agar tingkat kepuasan kerja pegawai lebih maksimal.
- b. Sehubungan dengan hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa pengaruh ketiga variabel (budaya organisasi, pemberdayaan pegawai dan kepuasan kerja) baik secara parsial maupun simultan yang signifikan terhadap kinerja pegawai serta melihat kontribusi ketiga variabel yang cukup besar dalam mempengaruhi kinerja pegawai (mencapai 89,8%), maka penulis menyarankan kepada pihak terkait yang mengurus masalah kinerja pegawai khususnya bagian SDM untuk terus mempertahankan bahkan kalau bisa meningkatkan program-program pada seluruh pegawai dalam kaitannya dengan ketiga variabel tersebut agar tingkat kinerja pegawai yang diharapkan dapat tercapai.
- c. Sehubungan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara variabel bebas (budaya organisasi dan pemberdayaan pegawai) melalui perantara kepuasan kerja yang hasil nilai koefisiennya lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya, maka penulis menyarankan agar pihak-pihak terkait yang berkepentingan dalam peningkatan kinerja pegawai untuk dapat melakukan program peningkatan kinerja pegawai tanpa perantara faktor kepuasan kerja.
- d. Dalam penelitian ini hanya meneliti faktor budaya organisasi, pemberdayaan pegawai dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Padahal faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai masih banyak lagi seperti faktor kompensasi, disiplin pegawai, komitmen pegawai dan beberapa faktor lainnya yang belum diteliti, sehingga penulis menyarankan untuk dilakukan penelitian lanjutan diluar faktor yang telah penulis teliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Ghafoor Awan. (2014) Impact of employee job satisfaction on their performance a case study of banking sektor in Muzaffargarh district, Pakistan. *Global Journal of Human Resource Management Vol.2, No.4, pp.71-94, December 2014*

- Achmad Kosasih (2017) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi. *Journal of Government and Civil Society Vol. 1, No. 2, September 2017, pp. 154-190.*
- Akadum, 1999. *Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga*. Suara Pembaharuan. (Online). <http://www.suarapembaharuan.com/News/1999/01/220199/> OpEd, diakses 7 Juni 2001). Hlm. 1-2
- Algifari, 2003. *Statistik Induktif untuk Ekonomi dan Bisnis, edisi 2*. AMP YKPN, Yogyakarta.
- Brahmasari dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Volume 10, Nomor 2, September, Halaman 124-135*
- Brahmasari Ida Ayu. 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Dwi Priyatno. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. MediaKom : Yogyakarta
- Dwi Priyatno. 2009. *5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17* Yogyakarta : Andi
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, Hami. (2002) *"Perilaku Organisasi"*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Handoko. 2003. *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Kerlinger. Fred N., 1990, *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Khan, Muhammad Riaz *et al.*, 2010. *"The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance"*. *European Journal of Social Sciences*, 15(3): 292-298.
- Krisnaldy, Veta Lidya Delimah Pasaribu, Senen, (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Pegawai serta dampaknya terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus PT Bluebird Pool Tanah Kusir, Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah SEMARAK*. P-ISSN 2615-6849 , E-ISSN 2622-3686. *Jurnal Semarang, Vol. 2, No. 2, Juni 2019*. Hal (164- 179). @Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang.
- Laudar Hussain Khan, *et al* (2016) Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management Vol. 6 (7), pp. 2697-2705*
- Li-Yueh Lee, Emmelia Tan (2012), The influence of antecedence on employee creativity and employee performance. *Incredidisciplinary journal of contemporary reseach in business june 2012 vol 4, no 2*.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkuprawira, Th. Sjafril, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survey Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Masrukhin dan Waridin, 2006. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai", *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 7, No. 2
- Putu Indah Asfari Dewi (2017) Pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap & *Bisnis. Vol. 4, No 1* kepuasan kerja dan Kepuasan Kerja pada PDAM Tirta Mangunama Kabupaten Badung. *Jurnal Ekonomi Maret 2017, Hal 1-10*.
- Rival, Veithzal, 2001. "Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf (Survei di Bank Pemerintah Bank Mandiri, Bank BRI, Bank BRJ dan Bank BIN tahun 2000)", *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, Juli.
- Rival, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basi. 2009. *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Robbins. S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, S.P., 2003, *Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications*. 6Ed, Prentice Hall, Inc. Eaglewood, Cliff, New Jersey
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi* 9th ed., Jilid 1. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia-
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Jilid 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Sambasivan, Md Zahid Abdul Rashid Murali dan Juliana Johari. 2003, "The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance," *Journal of Management Development*, Vol.22, No. 8, 2003
- Simamora, Henry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit YKPN, Yogyakarta
- Sugiyono, 2006, *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Ketujuh, Bandung, CV Alfabeta
- T. Fakhri Noor Anshari Johan. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Pdam Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara*. Tesis, Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.
- Thomas Praptadi (2009) dengan judul "Analisis Pengaruh Budaya dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Semarang). Tesis. Program Studi Magister Manajemen. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Umar, H., 2004, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Gramedia. Jakarta
- Umar, Husein. 2004. "Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis", Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Wexley, Kenneth and Yuk, Gerry A (1979), *Organization Behavior and Personal Psychology*. Homewood Inc, Illinois

Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pejabat Fungsional Pranata Komputer di Lingkungan Kementerian Keuangan

Erna Septiana, Ajoe Kartika, Suherman, Arief Kristian Y.

ABSTRACT

The Center for Information Systems and Financial Technology (Pusintek) as the Internal Supervisory Unit for the Functional Position of Computer Institutions within the Ministry of Finance currently has around 359 computer administrator functional officers spread across echelon I units of the Ministry of Finance. The purpose of this study was to determine and analyze of the influence of organizational culture, the quality of human resources, motivation and discipline on the performance of computer administrators in the Ministry of Finance.

To analyze the effect of independent variables (Organizational Culture, Quality of Human Resources, Motivation and Discipline) on the dependent variable (Performance) of functional officials of computer institutions within the Ministry of Finance, multiple regression analysis was used to determine the most influential variables. By using the Slovin formula, as many as 80 respondents can be obtained.

The results of the study illustrate that all variables affect the performance of computer administrative functional officials. The results of this study can be described by the equation :

$$Y = 0,078 + 0,212X_1 + 0,203X_2 + 0,204X_3 - 0,381X_4$$

Information :

X₁ - Organizational Culture

X₂ - HR Quality

X₃ - Motivation

X₄ - Discipline

From the above equation, it can be explained that :

- 1. Variables of organizational culture, quality of human resources, motivation and discipline have a positive direction of regression coefficient on the performance of functional officials of computer institutions;*
- 2. The organizational culture regression coefficient gives a value of 0.212, which means that the better the organizational culture with the assumption that other variables remain, the performance of the computer system functional officers will increase;*
- 3. The regression coefficient of HR quality gives a value of 0.203, which means that the quality of human resources is getting better with other variables being fixed, the performance of functional officers of computer institutions will increase;*
- 4. The regression coefficient of HR quality gives a value of 0.204, which means that the quality of human resources is getting better with other variables being fixed, the performance of functional officers of computer institutions will increase;*
- 5. The disciplinary regression coefficient gives a value of 0.381, which means that if discipline increases with other variables fixed, the performance of the functional officers of computer institutions will increase.*

The results of this study can be a reference for various parties to improve employee performance. For this reason, it is necessary to pay attention to the quality of human resources in the organization. Therefore, it is necessary to develop employees continuously through increasing the competence of functional officers of computer institutions.

Keywords: Organizational Culture, Quality of Human Resources, Motivation, Discipline and Performance

L. PENDAHULUAN

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS (PP Manajemen PNS), menjelaskan bahwa dalam rangka mencapai tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam alinea ke-4 Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945), diperlukan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai perekat kesatuan dan persatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Tujuan nasional seperti tercantum dalam Pembukaan UUD 1945 adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Untuk mewujudkan tujuan nasional, dibutuhkan Aparatur Sipil Negara (ASN). Aparatur Sipil Negara disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa/ dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh pegawai ASN.

Kinerja organisasi tidak hanya dilihat pada level top manager saja, tetapi juga harus ada pada middle manager dan para bawahan atau staf. Jika hanya pada top manager yang mempunyai kinerja tinggi, maka kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat akan tetap rendah. Hal ini dikarenakan para pelaksana di lapangan justru adalah para staf. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja organisasi harus meliputi keseluruhan level organisasi, baik level atas, menengah maupun para bawahan. Hal ini berarti bahwa kinerja organisasi yang dalam hal ini adalah kinerja instansi pemerintah sangat ditentukan oleh kinerja masing-masing pegawai dalam instansi tersebut. Apabila seluruh pegawai memiliki kinerja baik, maka kinerja instansi juga akan baik. Demikian pula sebaliknya, apabila pegawai dalam suatu instansi berkinerja kurang baik, maka upaya untuk melaksanakan tugas akan menjadi terkendala sehingga mereka tidak mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu, dan akan berdampak buruk pada kinerja instansi secara keseluruhan.

Budaya organisasi menjadi faktor pendorong terbentuknya kinerja. Karena budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku pada organisasi dan diterima oleh seluruh anggota organisasi. Penilaian yang baik terhadap budaya organisasi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja individu-individu yang ada didalam organisasi tersebut.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam diri seseorang pegawai secara teoritis juga dapat berpengaruh pada kinerja pegawai tersebut. Salah satu indikator kualitas SDM adalah keahlian (skill) yang dimiliki oleh pegawai. Kinerja seorang pegawai baik apabila ia memiliki keahlian (skill) yang tinggi. Hal ini berarti pegawai dengan kualitas SDM yang lebih baik akan

memiliki kinerja yang baik pula, sehingga terdapat korelasi positif antara kualitas SDM dengan kinerja pegawai.

Usaha pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari bagaimana seorang pemimpin meningkatkan kinerja pegawainya melalui motivasi, karena pada dasarnya pegawai juga mempunyai kebutuhan dan harapan yang berbeda. Disamping itu, sebagai manusia mereka tidak terlepas dari berbagai macam keinginan maupun kebutuhan yang mendorong untuk mencapai tujuannya. Kebutuhan ini dapat dipandang sebagai pembangkit, penguat, atau penggerak perilaku seseorang. Apabila kebutuhan merupakan faktor penyebab yang mendasari lahirnya perilaku seseorang, maka dapat dikatakan yang paling kuat, pada saat tertentu akan merupakan faktor pendorong yang menggerakkan (motivator) seseorang yang berperilaku kearah tercapainya tujuan.

Disamping beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja, variabel disiplin juga memiliki peranan yang sangat penting, menurut Setiyawan dkk dalam Reza 2010, disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah, adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu. Untuk itu disiplin harus diumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau pegawai ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan

Secara teoritis sebagaimana diuraikan diatas, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel-variabel diantaranya adalah budaya organisasi, kualitas SDM, motivasi, dan disiplin. Oleh karena itu, kinerja pejabat fungsional pranata komputer di lingkungan Kementerian Keuangan tentunya juga dapat dikaitkan dengan faktor-faktor tersebut, hal ini lah yang menginspirasi penulis untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pejabat Fungsional Pranata Komputer di Lingkungan Kementerian Keuangan".

II. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini diantaranya adalah :

- a. Mengetahui hubungan budaya organisasi, kualitas SDM, motivasi, disiplin terhadap kinerja pejabat fungsional pranata komputer di lingkungan Kementerian Keuangan.
- b. Mengetahui kontribusi budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi, disiplin, terhadap kinerja pejabat fungsional pranata komputer di lingkungan Kementerian Keuangan.

- e. Mengetahui pengaruh signifikan budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja pejabat fungsional pramuka komputer secara parsial dan simultan di lingkungan Kementerian Keuangan.

III. TINJAUAN PUSTAKA

3.1. Budaya Organisasi

Dalam beberapa literatur, pemakaian istilah corporate culture biasa diganti dengan istilah organization culture. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli.

Djokosantoso (2003) menyatakan "budaya korporat atau budaya organisasi atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja pegawai". Susanto (2002) mendefinisikan "budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku".

3.2. Kualitas Sumber Daya Manusia

Keberhasilan yang dicapai oleh suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang bekerja sama dalam mendukung kegiatan organisasi tersebut. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu menyelesaikan atau melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga akan menghasilkan sesuatu yang di kehendaki oleh setiap organisasi baik swasta maupun pemerintah. Karena itu setiap organisasi termasuk instansi pemerintah dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia baik melalui program pendidikan maupun pelatihan. Tanpa adanya sumber daya yang berkualitas maka setiap organisasi akan kesulitan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Hasibuan (2003) kualitas sumber daya manusia merupakan kemampuan seseorang untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisiensi mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja untuk mewujudkan tujuan perusahaan, pegawai serta masyarakat dan juga fungsinya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

3.3. Motivasi

Untuk memahami motivasi kerja, sebagai langkah awal yang perlu dipahami terlebih dahulu adalah komponen motivasi, adapun komponen motivasi menurut Prasetyo (2006) adalah (1) Kebutuhan, (2) Dorongan, (3) Insentif atau ganjaran, dan (4) Perilaku yang diartikan kepada suatu tujuan berdasarkan komponen tersebut diatas. Prasetyo (2006) menjelaskan, motivasi

dalah kegiatan yang mendorong seseorang individu untuk melakukan sesuatu yang diinginkan, sesuatu yang diinginkan itu mungkin untuk kebaikan individu tersebut atau untuk orang yang memberi dorongan tadi, atau untuk keduanya. Jadi motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi, karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

3.4. Disiplin

Menurut Sulitayani dkk. (2009) disiplin (*disciplin*) merupakan prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksana yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi.

Tindakan disiplin (*Disciplinary action*) sebagaimana diterangkan oleh Henry Simamora dalam Sulitayani dan Rosidah (2009), menuntut suatu hukuman terhadap pegawai yang gagal memenuhi standar-standar yang telah ditentukan. Tindakan disiplin yang dilaksanakan secara tidak benar adalah denstruksi bagi pegawai dan organisasi. Oleh karena itu tindakan disiplin haruslah tidak diterapkan secara sembarangan, melainkan dengan pertimbangan yang bijak.

3.5. Kinerja Pegawai

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, mendefinisikan prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku pegawai. Sedangkan penilaian prestasi kerja PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Penilaian prestasi kerja PNS terdiri dari unsur: 1) SKP (Sasaran Kerja Pegawai), dan 2) perilaku kerja. Penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Penilaian perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Khusus untuk pejabat fungsional pranata komputer berdasarkan Peraturan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 32 Tahun 2020 Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berdasarkan butir-butir kegiatan pranata komputer.

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

a. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu penelitian yang pada dasarnya menggunakan pendekatan deduktif-induktif. Pendekatan ini berangkat dari suatu kerangka teori, gagasan para ahli,

maupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya, kemudian dikembangkan menjadi permasalahan-permasalahan yang diajukan untuk memperoleh pembenaran (verifikasi).

Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menguji teori, membangun fakta, menunjukkan hubungan antar variabel, memberikan deskripsi statistik, menaksir dan memantapkan hasilnya. Desain penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif harus terstruktur, baku, formal dan dirancang sematang mungkin sebelumnya. Desain bersifat spesifik dan detail karena desain merupakan suatu rancangan penelitian yang akan dilaksanakan sebenarnya.

Penelitian ini untuk menguji pengaruh (a) Budaya Organisasi, yang diberi notasi (X_1), (b) Kualitas Sumber Daya Manusia dengan notasi (X_2), (c) Motivasi dengan notasi (X_3), (d) Disiplin dengan notasi (X_4), terhadap Kinerja (Y).

b. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah "metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi obyek sesuai dengan apa adanya"

Penelitian deskriptif merupakan penelitian paling sederhana, dibandingkan dengan penelitian-penelitian yang lain karena dalam penelitian ini peneliti tidak melakukan apa-apa terhadap objek atau wilayah yang diteliti. Ini artinya bahwa dalam penelitian, peneliti tidak mengubah, menambah, atau mengadakan manipulasi terhadap objek atau wilayah penelitian. Dan jenis dari penelitian deskriptif yang peneliti gunakan adalah penelitian korelasi sebab akibat dimana peneliti bermaksud untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan disiplin terhadap kinerja pejabat fungsional pramata komputer di lingkungan Kementerian Keuangan.

4.2 Populasi dan Sampel Penelitian

a. Populasi Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan obyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian, atau keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang akan diteliti.

Menurut Husaini, populasi ialah semua nilai hasil perhitungan maupun pengukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif, dari karakteristik tertentu mengenai sekelompok obyek yang lengkap dan jelas. Sedangkan menurut Sugiono, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Adapun yang menjadi populasi didalam penelitian ini adalah pejabat fungsional pramuka komputer di lingkungan Kementerian Keuangan yang berjumlah 359 pegawai.

b. Teknik Sampling Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011:81). Dengan demikian sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan bisa mewakili keseluruhan populasinya sehingga jumlahnya lebih sedikit dari populasi.

Jumlah Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat fungsional pramuka komputer di lingkungan Kementerian Keuangan yang berjumlah 359 pegawai. Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi yaitu seluruh pejabat fungsional pramuka komputer di lingkungan Kementerian Keuangan dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin menurut Sugiyono (2011:87).

Adapun penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan sampel, jumlahnya harus *representative* agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana.

Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

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

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

d = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir;

Dalam rumus Slovin ada ketentuan sebagai berikut:

Nilai d = 0,1 (10%) untuk populasi dalam jumlah besar.

Nilai d = 0,2 (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil

Jadi rentang sampel yang dapat diambil dari teknik Slovin adalah antara 10-20 % dari populasi penelitian.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 359 pegawai, sehingga presentase kelonggaran yang digunakan adalah 10% dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuan. Maka untuk mengetahui sampel penelitian, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{359}{359 \cdot (10)^2 + 1}$$

$$n = \frac{359}{4,59} = 78,2$$

$n = 78,2$ disesuaikan oleh peneliti menjadi 80 responden

Berdasarkan perhitungan diatas sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini di sesuaikan menjadi sebanyak 80 pegawai orang dari seluruh total dari seluruh pejabat fungsional pranata komputer di lingkungan Kementerian Keuangan, hal dilakukan untuk mempermudah dalam pengolahan data dan untuk hasil pengujian yang lebih baik. Sampel yang diambil berdasarkan teknik probability sampling: simple random sampling, dimana peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi (pegawai) untuk dipilih menjadi sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu sendiri.

4.3 Variabel Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan disiplin baik secara sendiri-sendiri, maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pejabat fungsional pranata komputer di lingkungan Kementerian Keuangan.

Berdasarkan tujuan tersebut di atas, penelitian ini akan mengkaji lima variabel, yaitu empat variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebasnya adalah (a) Budaya Organisasi, yang diberi notasi (X_1), (b) Kualitas Sumber Daya Manusia, dengan notasi (X_2), (c) Motivasi dengan notasi (X_3), (d) Disiplin dengan notasi (X_4), sedangkan variabel terikatnya (Y) adalah Kinerja.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif (*descriptive quantitative research*), yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan atau menggambarkan tentang sifat-sifat (karakteristik) dari suatu keadaan atau objek penelitian yang dilakukan melalui pengumpulan dan analisis data kuantitatif serta pengujian statistik. Sedangkan sifat penelitian ini adalah menguraikan dan menjelaskan (*descriptive explanatory*) yang berkaitan dengan kedudukan satu variabel serta hubungannya dengan variabel yang lain.

4.4 Metode Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini adalah analisis kuantitatif yang digunakan untuk memecahkan masalah-masalah yang ada dengan menggunakan angka-angka, analisis yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya

- a. Tabulasi data Budaya Organisasi dengan notasi variabel X_1 , variabel Kualitas Sumber Daya Manusia dengan notasi X_2 , Motivasi dengan notasi X_3 , Disiplin dengan notasi X_4 dan Kinerja Pejabat Fungsional Pranata Komputer di lingkungan Kementerian Keuangan dengan notasi Y .
- b. Kemudian nilai X_1 , X_2 , X_3 , X_4 dan Y hasil tabulasi dimasukkan kedalam rumus yang telah ditetapkan, untuk diproses kemudian di analisis sehingga diperoleh hasil.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif yaitu analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 dan Y dengan menggunakan :

a. Uji Kualitas Data

1) Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2000), validitas instrumen di uji dengan menggunakan korelasi skor butir dengan skor total *product moment (pearson)*. Analisis dilakukan terhadap semua butir instrumen. Kriteria pengujianya dilakukan dengan cara membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} pada taraf $\alpha = 0,05$.

Jika hasil perhitungan ternyata $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka butir instrumen dianggap valid, sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka dianggap tidak valid (*invalid*), sehingga instrumen tidak dapat digunakan dalam penelitian. Sementara itu Masrun dalam Sugiyono (2000) menyatakan "teknik korelasi untuk menentukan validitas item ini sampai sekarang merupakan teknik yang paling banyak digunakan. Selanjutnya dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi, Masrun menyatakan "Item yang mempunyai korelasi positif dengan kriteria (skor total) serta korelasinya tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r = 0,3$. Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

2) Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi jawaban butir-butir pernyataan yang diberikan oleh responden. Untuk melakukan pengujian reliabilitas digunakan aplikasi program SPSS versi 26. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach alpha*, nilai *cronbach alpha* reliabilitas yang baik adalah yang makin mendekati 1. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* mencapai 0,60 (Nurgiyantoro, 2000:312).

b. Uji Statistik Regresi Linear Sederhana dan Korelasi Linear Sederhana

Untuk menguji hipotesis yaitu hubungan budaya organisasi dengan kinerja pejabat fungsional pranata komputer, kualitas sumber daya manusia dengan kinerja pejabat fungsional

pranata komputer, motivasi) dengan kinerja pejabat fungsional pranata komputer dan disiplin dengan kinerja pejabat fungsional pranata komputer di lingkungan Kementerian Keuangan.

Rumus korelasi Product Moment dari Karl's Pearson menurut kulipati Sugijono (2000:213) :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

dengan :

r_{xy} = Koefisien korelasi antara gejala x dan gejala y

X = variabel terikat

Y = variabel bebas

n = Jumlah responden

Selanjutnya hasil r hitung di konsultasikan dengan r tabel korelasi product moment, pada taraf kesalahan ditetapkan 5% (taraf kepercayaan 95%), dengan ketentuan : 1). Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel X dengan Y. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel X dengan Y.

4.5 Uji Statistik Regresi Ganda dan Korelasi Ganda

Uji statistik regresi ganda digunakan untuk mengetahui pengaruh keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat, dan uji signifikansi koefisien determinasi secara keseluruhan di uji dengan uji F , sedangkan untuk menguji, signifikansi koefisien determinasi masing-masing variabel bebas secara parsial digunakan uji t . Uji statistik korelasi ganda untuk menguji empat variabel penelitian tersebut dan untuk mengetahui keerauan hubungan antara variabel bebas secara keseluruhan dengan variabel terikat.

4.6 Uji Asumsi Klasik

Adapun uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah, uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2012). Dalam penelitian ini metode yang digunakan yaitu dengan melihat probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan menentukan garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2012).

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2012). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam regresi maka dapat dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/\text{Tolerance}$). Nilai cut off yang umum dipakai untuk menunjukkan tingkat multikolinieritas adalah nilai tolerance ≤ 0.10 atau sama dengan nilai ≥ 10 .

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidakhomogenan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika variance dari satu residual satu ke pengamatan lainnya tetap maka terjadi homoskedastisitas dan jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian heteroskedastisitas menggunakan cara grafik scatterplot.

d. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) terhadap variabel terikat (Y). Variabel bebasnya adalah Pengaruh Budaya Organisasi (X_1), Kualitas SDM (X_2), Motivasi (X_3) dan Disiplin (X_4), sedangkan variabel terikatnya adalah Hasil Kinerja Pejabat Fungsional Pranata Komputer (Y). Dalam perhitungan regresi linier berganda menggunakan perangkat lunak yaitu SPSS versi 26. Persamaan yang digunakan adalah sebagai berikut

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Pejabat Fungsional Pranata Komputer

α = Konstanta

X_1 = Budaya Organisasi

X_2 = Kualitas SDM

X_3 = Motivasi

X_4 = Disiplin

β_1 = Koefisien Regresie

e = error

V. HASIL PENELITIAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh para responden didapat data identitas responden. Penyajian data mengenai identitas responden dapat memberikan gambaran tentang keadaan diri dari pada responden tersebut berdasarkan

1. Usia Responden

Usia Responden	Jumlah Responden	Persentase
<30	9	11,25 %
31 - 40	54	67,5 %
41 - 50	12	15 %
> 50	5	6,25 %
Jumlah	80	100 %

Sumber : hasil pengolahan data

2. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-Laki	61	76,25 %
Perempuan	19	23,75 %
Jumlah	80	100 %

Sumber : hasil pengolahan data

3. Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
SLTA/D-1	2	2,5 %
D-3	8	10 %
S-1/D-1	54	67,5 %
S-2	16	20 %
Jumlah	80	100

Sumber : hasil pengolahan data

5.2 Hasil Uji Kualitas Data

Pengujian instrumen kuesioner dilakukan di kantor Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan, Kementerian Keuangan dengan mengambil uji coba sebanyak 80 pegawai, diharapkan dengan jumlah minimal 80 pegawai ini, distribusi skor (nilai) akan lebih mendekati kurva normal.

1) Validitas Data

• Budaya Organisasi

Variabel	Item Pertanyaan	Pearson Correlation (r hitung)	r tabel (N-2)	Sig (2-tailed)	Tingkat Signifikansi	Keterangan
Budaya Organisasi (X ₁)	X _{1.1}	0,727	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{1.2}	0,475	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{1.3}	0,727	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{1.4}	0,492	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{1.5}	0,447	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{1.6}	0,257	0,220	0,022	0,05	Valid
	X _{1.7}	0,585	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{1.8}	0,650	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{1.9}	0,653	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{1.10}	0,740	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{1.11}	0,709	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{1.12}	0,668	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{1.13}	0,600	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{1.14}	0,655	0,220	0,000	0,05	Valid
X _{1.15}	0,775	0,220	0,000	0,05	Valid	

Sumber: Hasil pengolahan data

Pengujian pada item-item pertanyaan pada variabel budaya organisasi pada pertanyaan X_{1.1} sampai dengan X_{1.15}, nilai r hitung > r tabel product moment (0,220), dan sig. (2-tailed) < 0,05 dengan tingkat signifikansi 0,05. Sehingga seluruh pertanyaan untuk variabel budaya organisasi dinyatakan valid.

• Kualitas Sumber Daya Manusia

Variabel	Item Pertanyaan	Pearson Correlation (r hitung)	r tabel (N-2)	Sig (2-tailed)	Tingkat Signifikansi	Keterangan
Kualitas Sumber Daya Manusia (X ₂)	X _{2.1}	0,481	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{2.2}	0,790	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{2.3}	0,651	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{2.4}	0,752	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{2.5}	0,714	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{2.6}	0,762	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{2.7}	0,608	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{2.8}	0,501	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{2.9}	0,655	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{2.10}	0,682	0,220	0,000	0,05	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data

Pengujian validitas item-item pertanyaan kuisioner berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan pada variabel kualitas Sumber Daya Manusia semua pertanyaan memiliki nilai r hitung > r tabel product moment (0,220) dan sig. (2-tailed) < 0,05 dengan tingkat signifikansi 0,05. Sehingga seluruh item pertanyaan untuk variabel kualitas Sumber Daya Manusia dalam penelitian ini dinyatakan semuanya valid.

- **Motivasi**

Variabel	Item Pertanyaan	Pearson Correlation (r hitung)	r tabel (N-2)	Sig (2-tailed)	Tingkat Signifikansi	Keterangan
Motivasi (X ₃)	X _{3.1}	0,639	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{3.2}	0,625	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{3.3}	0,675	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{3.4}	0,706	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{3.5}	0,642	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{3.6}	0,775	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{3.7}	0,634	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{3.8}	0,767	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{3.9}	0,740	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{3.10}	0,372	0,220	0,001	0,05	Valid

Sumber : hasil pengolahan data

Pengujian validitas item-item pertanyaan kuesioner berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan untuk variabel motivasi, untuk semua item pertanyaan memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ product moment (0,220) dan $sig. (2-tailed) < 0,05$ dengan tingkat signifikansi 0,05. Sehingga seluruh item motivasi pertanyaan untuk variabel dinyatakan valid.

- **Disiplin**

Variabel	Item Pertanyaan	Pearson Correlation (r hitung)	r tabel (N-2)	Sig (2-tailed)	Tingkat Signifikansi	Keterangan
Motivasi (X ₄)	X _{4.1}	0,523	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{4.2}	0,668	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{4.3}	0,706	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{4.4}	0,786	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{4.5}	0,680	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{4.6}	0,583	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{4.7}	0,741	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{4.8}	0,685	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{4.9}	0,786	0,220	0,000	0,05	Valid
	X _{4.10}	0,638	0,220	0,001	0,05	Valid

Sumber : hasil pengolahan data

Hasil pengujian untuk item-item pertanyaan variabel disiplin pada item pertanyaan X_{4.1} sampai dengan X_{4.10}, nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ product moment (0,220), dan $sig. (2-tailed) < 0,05$ dengan tingkat signifikansi 0,05. Sehingga seluruh pertanyaan untuk variabel disiplin dinyatakan valid.

- **Kinerja**

Variabel	Item Pertanyaan	Pearson Correlation (r hitung)	r tabel (N-2)	Sig (2-tailed)	Tingkat Signifikansi	Keterangan
Kinerja	Y ₁	0,662	0,220	0,000	0,05	Valid

(Y)	Y_7	0,788	0,220	0,000	0,05	Valid
	Y_1	0,760	0,220	0,000	0,05	Valid
	Y_4	0,657	0,220	0,000	0,05	Valid
	Y_5	0,785	0,220	0,000	0,05	Valid
	Y_6	0,838	0,220	0,000	0,05	Valid
	Y_7	0,786	0,220	0,000	0,05	Valid
	Y_8	0,773	0,220	0,000	0,05	Valid
	Y_9	0,832	0,220	0,000	0,05	Valid
	Y_{10}	0,742	0,220	0,000	0,05	Valid

Sumber: hasil pengolahan data

Hasil pengujian untuk item-item pertanyaan variabel kinerja pada item pertanyaan Y_1 , sampai dengan Y_{10} , nilai r hitung $> r$ tabel product moment (0,220), dan $sig. (2-tailed) < 0,05$ dengan tingkat signifikansi 0,05. Sehingga seluruh pertanyaan untuk variabel kinerja dinyatakan valid.

2) Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Jumlah Item Pertanyaan	Cronbach's alpha (r hitung)	Keterangan
1.	Budaya Organisasi (X_1)	15	0,870	Reliabel
2.	Kualitas Sumber Daya Manusia (X_2)	10	0,856	Reliabel
3.	Motivasi (X_3)	10	0,845	Reliabel
4.	Disiplin (X_4)	10	0,860	Reliabel
5.	Kinerja (Y)	10	0,916	Reliabel

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas kuesioner uji pada lima variabel penelitian memperlihatkan nilai cronbach's alpha masing-masing sebesar 0,870 untuk variabel budaya organisasi dan sebesar 0,856 untuk variabel kualitas SDM. Nilai cronbach's alpha untuk variabel motivasi sebesar 0,845, variabel disiplin sebesar 0,860 dan variabel kinerja sebesar 0,916.

Selanjutnya diketahui bahwa nilai cronbach's alpha masing-masing variabel penelitian jauh lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk pengumpulan data untuk penelitian ini telah memenuhi syarat kehandalan atau reliabilitas. Dengan kata lain, kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti dinilai telah menunjukkan ketepatan, keakuratan, atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala yang berhubungan dengan variabel terkait.

5.3 Koefisien Regresi

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.078	.254		.299	.768
	Budaya Organisasi	.212	.090	.198	2.137	.024
	Kualitas SDM	.203	.096	.232	2.098	.041
	Motivasi	.204	.099	.243	2.150	.038
	Disiplin	.381	.084	.365	4.455	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa nilai konstan yaitu $a = 0,078$ sedangkan koefisien variabel budaya organisasi $0,212$, koefisien variabel kualitas SDM $0,203$, koefisien variabel motivasi $0,204$ dan koefisien variabel disiplin $0,381$. Berdasarkan hal tersebut di atas dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4$$

$$Y = 0,078 + 0,212X_1 + 0,203X_2 + 0,204X_3 + 0,381X_4$$

Keterangan :

- X_1 = Budaya Organisasi
- X_2 = Kualitas SDM
- X_3 = Motivasi
- X_4 = Disiplin

Dari persamaan tersebut diatas, dapat dijelaskan bahwa,

1. Variabel budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan disiplin mempunyai arah koefisien regresi yang bertanda positif terhadap kinerja pejabat fungsional pranata komputer;
2. Koefisien regresi budaya organisasi memberikan nilai sebesar $0,212$ yang berarti bahwa budaya organisasi yang semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja kinerja pejabat fungsional pranata komputer akan mengalami peningkatan;
3. Koefisien regresi kualitas SDM memberikan nilai $0,203$ yang berarti bahwa kualitas sumber daya manusia semakin baik dengan variabel lain tetap maka kinerja pejabat fungsional pranata komputer akan mengalami peningkatan;
4. Koefisien regresi motivasi memberikan nilai $0,204$ yang berarti bahwa motivasi semakin baik dengan variabel lain tetap maka kinerja pejabat fungsional pranata komputer akan mengalami peningkatan;

5. Koefisien regresi disiplin memberikan nilai 0,381 yang berarti bahwa disiplin meningkat dengan variabel lain tetap maka kinerja pejabat fungsional pramata komputer akan mengalami peningkatan.

5.4 Koefisien Determinasi dan Korelasi

Besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi (R) dan koefisien determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.869 ^a	.753	.731	.265
a. Predictors: (Constant), Disiplin, Motivasi, Kualitas SDM, Budaya Organisasi				
Sumber: hasil pengolahan data				

Hasil regresi diketahui bahwa koefisien regresi (R^2) yang diperoleh sebesar 0,753. Hal ini berarti 75,3 % variabel kinerja pejabat fungsional pramata komputer dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, kualitas SDM, motivasi dan disiplin. Sedangkan sisanya 24,7 % diterangkan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Terhadap besarnya koefisien korelasi (R), dengan nilai 0,869 menunjukkan bahwa korelasi antara variabel (budaya organisasi, kualitas SDM, motivasi dan disiplin dengan kinerja adalah sangat kuat.

5.5 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat signifikansi pengaruh budaya organisasi, kualitas SDM, motivasi dan disiplin secara simultan dan parsial terhadap kinerja pejabat fungsional pramata komputer di lingkungan Kementerian Keuangan. Pengujian hipotesis secara simultan dilakukan untuk melihat pengaruh budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan disiplin secara bersama-sama terhadap kinerja. Pengujian hipotesis secara simultan dilakukan dengan menggunakan uji F. Sedangkan pengujian secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t.

a. Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,727	4	1,682	44,529	,000 ^b
	Residual	3,205	75	,038		
	Total	9,932	79			
a. Dependent Variable: Kinerja						
b. Predictors: (Constant), Disiplin, Motivasi, Budaya Organisasi, Kualitas SDM						

Sumber: hasil pengolahan data

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen.

Diketahui bahwa pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel dependen dilakukan dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai $F_{hitung} = 44,529$ dengan signifikansi 0.000 sedangkan $F_{tabel} = 2,49$. Dengan menggunakan batas signifikansi 0.05, hipotesis yang menyatakan bahwa secara simultan variabel budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan disiplin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat fungsional pemata komputer di lingkungan Kementerian Keuangan terbukti adanya.

b. Uji t

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,078	,254		,299	,768
	Budaya Organisasi	,212	,090	,198	2,137	,024
	Kualitas SDM	,203	,096	,232	2,098	,041
	Motivasi	,204	,099	,243	2,150	,038
	Disiplin	,381	,084	,365	4,435	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: hasil pengolahan data

Pengujian t dilakukan dengan melihat taraf signifikansi. Jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan di bawah 0,05 maka hipotesis diterima, sebaliknya jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

Dari hasil analisis regresi berganda atau uji t dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

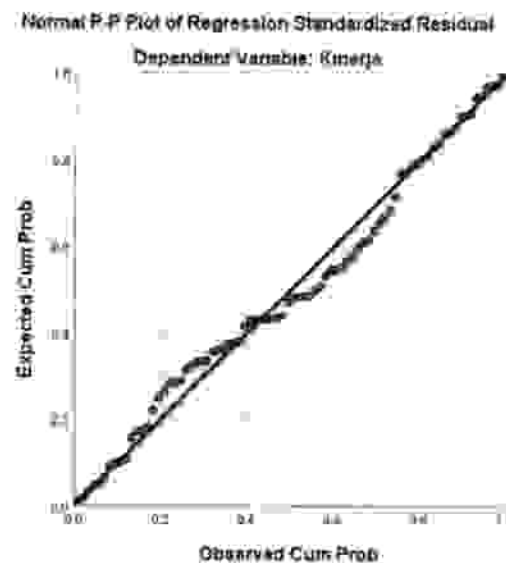
1. Untuk variabel budaya organisasi (X_1) diperoleh nilai signifikansi $0,024 < 0,05$ artinya terdapat pengaruh nyata (signifikan) variabel bebas (budaya organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja) secara parsial;
2. Untuk variabel kualitas SDM (X_2) diperoleh nilai signifikansi $0,041 < 0,05$ artinya terdapat pengaruh nyata (signifikan) variabel bebas (kualitas SDM) terhadap variabel terikat (kinerja) secara parsial;

3. Untuk variabel motivasi (X_2) diperoleh nilai signifikansi $0,038 < 0,05$ artinya terdapat pengaruh nyata (signifikan) variabel bebas (motivasi) terhadap variabel terikat (kinerja) secara parsial.
4. Untuk variabel disiplin (X_3) diperoleh nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ artinya terdapat pengaruh nyata (signifikan) variabel bebas (disiplin) terhadap variabel terikat (kinerja) secara parsial.

5.6 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal ataukah tidak. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik pada Normal *P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat. Persyaratan dari uji normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan grafik di atas dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini berarti bahwa nilai residual hasil regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui hubungan yang sempurna antar variabel bebas dalam model regresi. Gejala multikolinieritas dapat

dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Bila nilai *VIF* lebih kecil dari 10 dan nilai toleransinya di atas 0,1 atau 10% maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali,2005).

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.078	.254		.299	.768		
	Budaya Organisasi	.212	.090	.198	2.137	.024	.306	3.263
	Kualitas SDM	.203	.096	.232	2.098	.041	.426	2.346
	Motivasi	.204	.099	.243	2.150	.038	.437	2.289
	Disiplin	.381	.084	.365	4.435	.000	.416	2.402

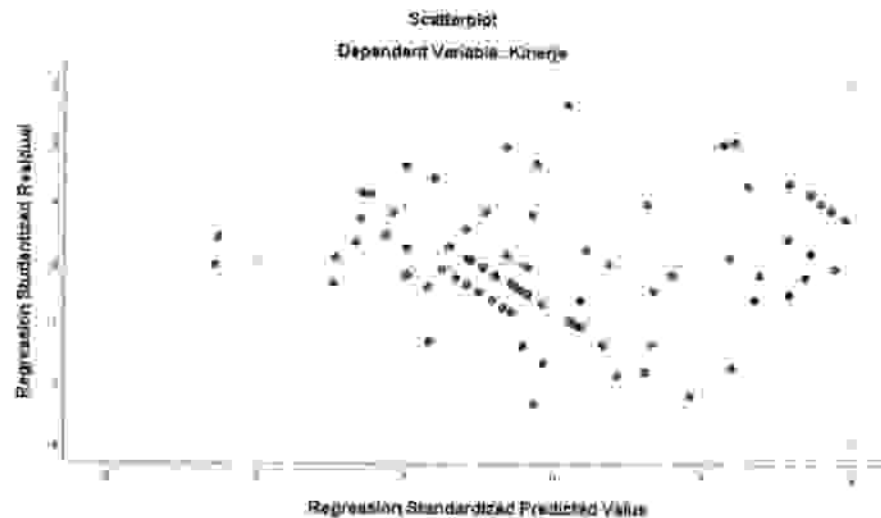
a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: hasil pengolahan data.

Berdasarkan data diatas menunjukkan semua variabel bebas dalam penelitian ini lebih kecil dari 10, sedangkan nilai toleransi semua variabel bebas lebih besar dari 10% yang berarti tidak terjadi korelasi antar variabel yang nilainya lebih dari 90% dengan demikian dapat disimpulkan tidak terdapat gejala multikolinieritas dalam model regresi.

c. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari *residual* dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *varians* dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika *varians* berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat digunakan metode grafik Scatterplot yang dihasilkan dari *output* program SPSS. apabila pada gambar menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi adanya heteroskedastisitas pada model regresi (Ghozali, 2005).



Sumber : hasil pengolahan data

Dari gambar diatas terlihat bahwa titik-titik yang acak, baik diatas maupun dibawah angka 0 dari sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas pada model regresi yang dibuat.

5.7 Pembahasan

Berdasarkan analisa pengujian regresi linear berganda diatas, dapat penulis sampaikan pembahasan untuk menjawab tujuan-tujuan dalam penelitian ini, pembahasan hasil pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Disiplin secara Simultan Terhadap Kinerja Pejabat Fungsional Pranata Komputer

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat bahwa secara simultan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Pengaruh yang diberikan dari keempat variabel independen adalah positif artinya semakin tinggi variabel independen semakin tinggi pula kinerja pejabat fungsional pranata komputer dilingkungan Kementerian Keuangan.

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 44,529 dengan taraf signifikansi 0,000, nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($F_{hitung} 44,529 > F_{tabel} 2,49$) dan nilai t signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian pengujian statistik membuktikan bahwa budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan disiplin secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat fungsional pranata komputer dilingkungan Kementerian Keuangan.

2. Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Disiplin secara Parsial Terhadap Kinerja Pejabat Fungsional Pranata Komputer

a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Pengaruh dari budaya organisasi secara parsial dalam penelitian ini, yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, berdasarkan data hasil penelitian budaya organisasi merupakan variabel yang menyumbangkan pengaruh terbesar kedua dalam mempengaruhi kinerja pejabat fungsional pranata komputer yaitu sebesar 21,20%.

Pengujian hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja memperlihatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat fungsional pranata komputer. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang terdapat pada Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan, Kementerian Keuangan.

Hal ini dapat dipahami bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai sangat bergantung pada budaya organisasi, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin baik budaya organisasi pada instansi ini maka akan semakin baik pula kinerja pegawai khususnya pejabat fungsional pranata komputer di lingkungan Kementerian Keuangan.

b. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja

Pengaruh kualitas sumber daya manusia secara parsial dalam penelitian ini yaitu pengaruh variabel kualitas sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja berdasarkan data hasil penelitian menyumbangkan pengaruh keempat yaitu sebesar 20,3%.

Pengujian hipotesis pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja memperlihatkan adanya pengaruh kualitas sumber daya manusia yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Maka semakin tinggi kualitas sumber daya manusia maka kinerja pegawai khususnya pejabat fungsional pranata komputer akan semakin meningkat.

c. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Pengaruh motivasi secara parsial dalam penelitian ini yaitu pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja berdasarkan data hasil penelitian menyumbangkan pengaruh terbesar ketiga yaitu sebesar 20,4%. Namun pengaruh ini tidak terlalu berbeda jauh dengan pengaruh yang dihasilkan oleh variabel kualitas sumber daya manusia.

Pengujian hipotesis pengaruh motivasi terhadap kinerja memperlihatkan adanya pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi terhadap kinerja. Maka semakin tinggi motivasi pegawai maka kinerja pegawai khususnya pejabat fungsional pranata komputer akan semakin meningkat.

d. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis pengaruh disiplin terhadap kinerja memperlihatkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat fungsional pranata komputer. Sehingga semakin tinggi penerapan disiplin di dalam pelaksanaan roda pemerintahan maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat fungsional pranata komputer di lingkungan Kementerian Keuangan.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan dan uraikan dalam BAB V, dapat diambil beberapa kesimpulan:

- a. Variabel budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi, disiplin dan kinerja pejabat fungsional pranata komputer di lingkungan Kementerian Keuangan, seluruh variabel masuk kedalam rentang skala baik dan sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sangat baik.
- b. Secara simultan ataupun parsial variabel budaya organisasi, variabel kualitas sumber daya manusia, variabel motivasi, variabel disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat fungsional pranata komputer di lingkungan Kementerian Keuangan.

6.2. Saran

Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan selaku Unit Pembina Internal jabatan fungsional pranata komputer dalam meningkatkan kinerja pejabat fungsional pranata komputer menitik beratkan pada variabel-variabel dalam penelitian ini diantaranya adalah budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan disiplin, mengingat variabel ini memiliki pengaruh yang relatif tinggi yaitu 75,3%.

Untuk meningkatkan kinerja yang berhubungan dengan variabel disiplin, budaya organisasi dan motivasi yaitu dengan meningkatkan disiplin pejabat fungsional pranata komputer yang sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga disiplin yang tinggi akan menjadi budaya organisasi pada Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan, Kementerian Keuangan, namun kedua variabel disiplin dan budaya organisasi tersebut tidak terlepas dari motivasi yang diberikan kepada fungsional pranata komputer, dengan memperhatikan lima tingkat kebutuhan dalam hierarki, diantaranya adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Selanjutnya variabel kualitas sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja pejabat fungsional pranata komputer seorang pimpinan harus memberikan peluang yang sebesar-besarnya kepada pejabat fungsional pranata komputer untuk mengikuti

pendidikan dan pelatihan, sehingga kemampuan teoritis dan skill dari pejabat fungsional pranata komputer dapat meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dari instansi Kementerian Keuangan.

Jika kita korelasikan indikator-indikator pada budaya organisasi, yaitu usaha organisasi mendorong pegawai bersifat inovatif, dengan tingkat kecermatan yang tinggi diharapkan mampu memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi pada pelaksanaan suatu pekerjaan dalam organisasi.

Disamping itu, organisasi harus memberikan gaji yang sesuai serta kompensasi berupa Tunjangan Kinerja atau Remunerasi kepada pejabat fungsional pranata komputer yang disesuaikan dengan beban kerja dan bidang tugas masing-masing pejabat fungsional pranata komputer dan penerapan hukuman terhadap pejabat fungsional pranata komputer yang melanggar aturan serta tidak tercapainya target pekerjaan yang telah ditentukan, sehingga diharapkan pejabat fungsional pranata komputer mampu secara kompetitif melaksanakan pekerjaannya dengan kata lain pejabat fungsional pranata komputer mampu mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, yaitu dengan upaya pelatihan kepada pejabat fungsional pranata komputer sehingga memiliki skill yang tinggi dalam setiap pekerjaan yang dilakukan sehingga pegawai mampu menggunakan peralatan untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan, serta dalam peningkatan pengetahuan organisasi memberikan kemudahan terhadap pegawai dalam pengurusan izin belajar dan tugas belajar, sehingga setiap pejabat fungsional pranata komputer memiliki kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan.

Pejabat fungsional pranata komputer juga harus mampu untuk mengentrebangkan motivasi diri dengan peningkatan kualitas pekerjaan dengan cara meningkatkan jumlah pekerjaan yang dikerjakan dan kuantitas pekerjaan dengan cara memperbaiki mutu pekerjaan dari waktu ke waktu serta memahami aturan yang berlaku di tempat organisasi bekerja sesuai dengan aturan dalam organisasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Djokosantoso, Moeliono (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Ghozali, Inam, (2011). *Metode Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos 19.0*. Semarang
- Siagian, Sondang P. (2010). *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Sedarmayanti (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Refika Aditama, Bandung.
- Sobirin A (2009). *Budaya Organisasi*, UPP STIM YKPM, Yogyakarta

- Sepiah (2008). *Perilaku Organisasi*. ANDI, Yogyakarta.
- Umar, Hussein (2008). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Supriyadi (2014). *SPSS Amos Statistical Analysis*. In Media, Jakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung.
- Susanto, AB (2002). *Budaya Perusahaan Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Tunipubolon, Bhatia D (2007). *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*.
- Wijaya I (2012). *Cepat Menguasai SPSS 20 Untuk Olah dan Interpretasi Data*. Cahaya Atma Pustaka, Yogyakarta.

**Pengaruh Kepemimpinan, Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Untuk Mencapai Target Kinerja Pegawai
(Studi Kasus Pada Direktorat Audit Kepabeanan Dan Cukai)**

Sitta Dwi Saraswati, Demitia, Widie, R. Iriana Wihardja S.

Abstract

This study aims to determine whether there is a direct and indirect influence of leadership, reward & punishment variables on the motivation and performance of employees at Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai.

The research population is employees at Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai, especially the Expert Level Customs and Excise Inspector Functional Officers, totaling 74 people. Sampling in this study using nonprobability sampling method with saturated sampling technique. So all the population is sampled. The data analysis method in this study uses path analysis.

The results of the study show that: 1) Leadership variables (X1) and reward & punishment (X2) directly have a significant effect on motivation (Y). 2) The leadership variables (X1) and reward & punishment (X2) directly have a significant effect on employee performance (Z). and 3) The motivation variable (Y) directly has a significant effect on employee performance (Z) at Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai.

Keywords: Leadership, Reward & Punishment, Motivation, and Employee Performance

I. PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan agar kinerja yang dihasilkan dapat mencapai target yang telah ditentukan sebetulnya. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan upaya untuk dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia itu sendiri dalam hal ini adalah pegawai. Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang audit kepabeanan dan cukai. Selain itu Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai juga turut berperan mengoptimalkan penerimaan negara melalui kegiatan *Joint Program* dan peningkatan efektivitas audit kepabeanan dan cukai.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Nasrudin, (2020), judul penelitian "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai. Tatar Pasundan Jurnal Diklat Keagamaan". Artikel ini disusun berdasarkan *library work* yang mengkonstruksi teori terkait dengan isu penelitian. Analisis data merupakan analisis teoritis yaitu kepemimpinan, motivasi dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh kehadiran sosok pemimpin yang mampu memberikan penghargaan memadai atas prestasi mereka, dan hal itu menjadi motivasi penting untuk terus menjaga dan meningkatkan kinerja diri

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di CV Ayudya Tabanan Bali, sedangkan objek dalam penelitian ini adalah reward, punishment, dan motivasi kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Ayudya Tabanan Bali yang berjumlah 31 orang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari reward dan punishment terhadap motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan.

Panekenan, et.al., (2019), judul penelitian "*The Influence of Reward and Punishment Toward Employee's Performance At Bank Indonesia Branch Manado*". Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan jumlah sampel 40 responden yang merupakan karyawan di Bank Indonesia Cabang Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan dan hukuman secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan dan parsial.

Dari penelitian yang dilakukan sebelumnya, penulis tertarik untuk melakukan penelitian serupa. Di dalam penelitian ini digunakan variabel bebas berupa Kepemimpinan, dan *Reward & Punishment*. Peneliti juga menggunakan variabel intervening berupa motivasi dan variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai. Alasan dilakukan penelitian ini adalah untuk menguji kembali pengaruh variabel-variabel tersebut yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Alasan dipilihnya Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai yaitu karena dinamika pergantian pemimpin yang selalu terjadi dan target kinerja pegawai yang selalu diperbaharui setiap tahun.

II. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan pokok masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai.
- b. Untuk mengetahui apakah *reward & punishment* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai.
- c. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- d. Untuk mengetahui apakah *reward & punishment* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- e. Untuk mengetahui apakah motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

III. Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis

3.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasi organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat dicapai (Dubrin 2005). Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama (Bahrum, 2015). Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Menurut Kartono (2011), ada beberapa indikator kepemimpinan, sebagai berikut: sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian.

3.2. Reward & Punishment

4.2.1 Reward

Menurut Handoko (2018), *reward* merupakan bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu usaha kegiatan pengorganisasian, perencanaan, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Aktar (2012), mendefinisikan *reward* sebagai suatu elemen penting untuk memotivasi pegawai untuk berkontribusi menuangkan ide inovasi yang paling baik untuk fungsi bisnis yang lebih baik dan meningkatkan kinerja organisasi baik secara *financial* dan *non-financial*. Simamora (2015), menjelaskan bahwa *reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para pegawai guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Berdasarkan beberapa pengertian mengenai *reward*, maka dapat disimpulkan bahwa *reward* ialah sesuatu yang diberikan kepada pegawai atau tim jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu atau yang mempunyai prestasi kerja yang baik. Menurut Mahmudi (2013), pemberian *reward* dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu: gaji dan bonus, kesejahteraan, pengembangan karir, dan penghargaan psikologis dan sosial.

4.2.2 Punishment

Menurut Hasibuan (2012), *Punishment* (hukuman) adalah suatu perbuatan, dimana kita secara sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa kepada orang lain, yang baik dari segi

kejasmanian maupun dari kerohanian orang lain itu mempunyai kelemahan bila dibandingkan dengan diri kita, dan oleh karena, itu maka kita mempunyai tanggung jawab untuk membimbing dan melindunginya. Mangkunegara (2017), menjelaskan *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Menurut Fahmi (2017), *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang pegawai karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan.

Menurut Siagian (2006) terdapat beberapa indikator *punishment* yaitu sebagai berikut: meminimalisir kesalahan yang akan terjadi, adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan, hukuman diberikan dengan adanya penjelasan, dan hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan.

3.3. Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan (Rivai dan Sagala, 2009). Menurut Wibowo (2010), Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan, sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan menjaga menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Berdasarkan pengertian motivasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Komponen indikator motivasi kerja menurut Sastrohadwiryono dalam Marjaya & Pasaribu (2019), sebagai berikut: unjuk kerja, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, keterlibatan, pengembangan, dan kesempatan.

3.4. Kinerja Pegawai

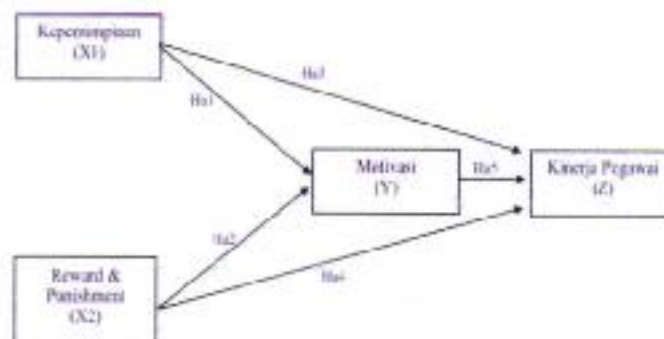
Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan kunci terhadap efektifitas keberhasilan organisasi. Organisasi yang efektif atau berhasil akan di topang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yang dicapai seseorang (Indrasari, 2017). Menurut Mangkunegara (2017), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam suatu organisasi, karena kinerja pegawai yang baik akan menghantarkan organisasi pada sebuah keberhasilan. Kinerja pegawai yang tinggi akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan strategis sekaligus mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki. Berdasarkan beberapa pengertian kinerja pegawai di atas, maka dapat

disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dicapai pegawai atas tanggung jawab yang telah diberikan guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Indrasari (2017), konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur dan menilai kinerja pegawai, yaitu: faktor kualitas kerja, faktor kuantitas kerja, faktor pengetahuan, faktor keandalan, faktor kehadiran, dan faktor kerja sama.

3.5. Kerangka Konseptual

Menurut Cahyono dan Suharto (2005), kepemimpinan merupakan variabel yang sangat penting dalam mempengaruhi dalam organisasi, kepemimpinan yang baik adalah dimana dalam memberi pengaruh, informasi, pengambilan keputusan dan dalam memberi motivasi bertujuan untuk meningkatkan atau memajukan organisasi dan tidak merugikan pegawai, karena kepemimpinan yang baik akan menciptakan suasana yang menyenangkan dan dapat menumbuhkan serta meningkatkan kinerja pegawai. Selain kepemimpinan, *reward & punishment* diharapkan mampu untuk memotivasi pegawai supaya kinerja semakin meningkat. Pada dasarnya, baik *reward* maupun *punishment* sama-sama dibutuhkan untuk merangsang pegawai agar meningkatkan kinerjanya. Motivasi sendiri menurut Prawirosentono (2008), juga mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Bila pegawai motivasinya rendah, maka hasil kerjanya juga akan rendah. Dengan adanya motivasi kerja yang diarahkan oleh seorang pimpinan diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



3.6. Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui kebenaran dari dugaan sementara. Hipotesis pada dasarnya diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2017). Adapun hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

- a. Ha1: Diduga kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai.
- b. Ha2: Diduga *reward & punishment* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai.
- c. Ha3: Diduga kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- d. Ha4: Diduga *reward & punishment* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- e. Ha5: Diduga motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Data dan Sampel

Penelitian ini menggunakan merupakan penelitian kuantitatif, yaitu jenis penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Data penelitian berasal dari kuesioner yang diberikan kepada para responden.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah Pegawai di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai, khususnya Pejabat Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai (PBC) Tingkat Ahli, yang berjumlah 74 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan teknik sampling jenuh. Peneliti menggunakan teknik sampling ini karena jumlah populasi sebanyak 74 orang. Menurut Riduwan (2012), sampling jenuh ialah teknik pengambilan sampel apabila semua populasi digunakan sebagai sampel dan dikenal juga dengan istilah sensus.

4.2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel independent kepada variabel dependen. Dalam pengujian hipotesis ini, peneliti menetapkan dengan menggunakan uji signifikan, dengan penetapan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a). Uji secara parsial adalah untuk menguji apakah setiap variabel bebas memiliki pengaruh atau tidak terhadap variabel terikat. Uji statistik ini digunakan untuk membuktikan signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual dengan tingkat kepercayaan 95% dan tingkat kesalahan 5%. Dalam hal ini adapun kriterianya yaitu:

- a. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka ada pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.
- b. Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka tidak ada pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.

Sedangkan untuk signifikan

- a. Jika $t < 0.05$, maka adanya pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.
- b. Jika $t > 0.05$, maka tidak adanya pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.

4.3. Operasional Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan 2 (dua) variabel independen, 1 (satu) variabel intervening, dan 1 (satu) variabel dependen.

4.3.1 Variabel Independen

Variabel independent yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

a. Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi. Indikator kepemimpinan dalam penelitian ini diadaptasi dari Kartono (2011), terdiri dari: sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian.

b. *Reward dan Punishment* (X2)

Reward ialah sesuatu yang diberikan kepada pegawai atau tim jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu atau yang mempunyai prestasi kerja yang baik. Indikator *reward* dalam penelitian ini diadaptasi dari Mahmudi (2013), terdiri dari: gaji dan bonus, kesejahteraan, pengembangan karir, dan penghargaan psikologis dan sosial.

Punishment adalah sanksi yang diberikan oleh pegawai dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai. Indikator punishment dalam penelitian ini diadaptasi dari Siagian (2006), terdiri dari: meminimalisir kesalahan yang akan terjadi, adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan, hukuman diberikan dengan adanya penjelasan, dan hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan.

4.3.2 Variabel Intervening (Y)

Menurut Martono (2014), keberadaan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat bergantung pada keberadaan variabel ini karena variabel bebas harus mempengaruhi variabel antara terlebih dahulu, baru kemudian variabel antara ini yang dapat menimbulkan perubahan pada variabel terikat. Variabel *intervening* (variabel antara) dalam penelitian ini adalah motivasi (Y).

Indikator motivasi dalam penelitian ini diadaptasi dari Sastrohadiwiryono dalam Marjaya & Pasaribu (2019), sebagai berikut: unjuk kerja, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, keterlibatan, pengembangan, dan kesempatan.

4.3.3 Variabel Dependen (Z)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja (Z). Kinerja pegawai adalah merupakan hasil kerja yang telah dicapai pegawai atas tanggung jawab yang telah diberikan guna mencapai tujuan organisasi. Indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini diadaptasi dari Indrasari (2017), terdiri dari: faktor kualita kerja, faktor kuantitas kerja, faktor pengetahuan, faktor keandalan, faktor kehadiran, dan faktor kerja sama.

V. HASIL PENELITIAN

5.1. Hasil Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis jalur, terlebih dahulu dilakukan uji kenormalan dan uji linieritas data.

a. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk menguji data yang dihubungkan, apakah berbentuk garis linier atau tidak. Uji linieritas bertujuan untuk memastikan hubungan antara variabel X dengan variabel Y bersifat linier, kuadratik atau dalam derajat lebih tinggi. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *test of linearity*. Adapun hasil uji linieritas sebagai berikut:

Tabel 4.1. a. Hasil Uji Linieritas

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai (Z) * Kepemimpinan (X1)	Between Groups	(Combined)	243.001	9	27.000	7.502	.000
		Linearity	209.101	1	209.101	58.096	.000
		Deviation from Linearity	33.900	8	4.238	1.177	.327
Within Groups			230.350	64	3.599		
Total			473.351	73			

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai (Z) * Reward & Punish (X2)	Between Groups	(Combined)	246.036	13	18.926	4.995	.000
		Linearity	212.983	1	212.983	56.217	.000
		Deviation from Linearity	33.053	12	2.754	.727	.720
Within Groups			227.315	60	3.789		
Total			473.351	73			

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai (Z) * Motivasi	Between Groups	(Combined)	222.834	12	18.569	4.522	.000
		Linearity	194.437	1	194.437	47.344	.000

(Y)	Deviation from Linearity	28.397	11	2.582	.629	.797
	Within Groups	250.518	61	4.107		
	Total	473.351	73			

Berdasarkan tabel di atas semua nilai signifikansi pada *linearity* < 0,05, maka dapat diartikan bahwa antara variabel bebas dan variabel terikat terdapat hubungan yang linear.

b. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel *independent* atau keduanya memiliki distribusi normal. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan *kolmogorov-smirnov*. Adapun hasil uji normalitas sebagai berikut:

Tabel 4.1.b. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		74
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.70036381
Most Extreme Differences	Absolute	.085
	Positive	.045
	Negative	-.085
Test Statistic		.085
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Berdasarkan tabel di atas nilai *Asymp. Sig Kolmogorov-smirnov* sebesar 0.200 lebih dari 0.05, artinya data berdistribusi normal.

5.2. Hasil Analisis Jalur

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur dapat dikatakan sebagai kepanjangan dari analisis regresi berganda, meski didasarkan sejarah terdapat perbedaan dasar antara analisis jalur yang bersifat *independent* terhadap prosedur statistik dalam menentukan hubungan sebab akibat; sedang regresi linier memang merupakan prosedur statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antar variabel yang dikaji. Dengan menggunakan software SPSS, maka didapat hasil uji analisis jalur sebagai berikut:

Hasil Analisis Jalur Persamaan 1

Tabel 4.2.1. Analisis Jalur Persamaan 1

Model		Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Std. Error			
	B			Beta		
1	(Constant)	4.916	2.938		1.673	.099
	Kepemimpinan (X1)	.448	.174	.299	2.572	.012
	Reward & Punish (X2)	.455	.111	.477	4.106	.000

a. *Dependent Variable: Motivasi (Y)*

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan analisis jalur 1 sebagai berikut:

$$\text{Motivasi (Y)} = 0.299X1 + 0.477X2 + e_1$$

Hasil Analisis Jalur Persamaan 2

Tabel 4.2.2. Analisis Jalur Persamaan 2

Model		Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Std. Error			
	B			Beta		
1	(Constant)	5.994	2.177		2.754	.007
	Kepemimpinan (X1)	.343	.132	.305	2.597	.011
	Reward & Punish (X2)	.201	.090	.281	2.246	.028
	Motivasi (Y)	.190	.086	.254	2.207	.031

a. *Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Z)*

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan analisis jalur 2 sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Pegawai (Z)} = 0.305X1 + 0.281X2 + 0.254Y + e_2$$

5.3. Hasil Pengujian Hipotesis dan Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji t. Uji t dilakukan untuk menguji apakah setiap variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh atau tidak terhadap variabel terikat. Uji statistik ini digunakan untuk membuktikan signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial dengan tingkat kepercayaan 95% dan tingkat kesalahan 5%.

a. Uji t Persamaan 1

Tabel 4.3.a. Hasil Uji t Persamaan 1

Variabel	Nilai t	Nilai Sig.
Kepemimpinan (X1)	2.572	0.012
Reward & Punishment (X2)	4.106	0.000

Hasil uji t pada persamaan pertama dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Motivasi (Y)

Berdasarkan hasil uji t, nilai t hitung kepemimpinan (X1) sebesar 2.572 dengan nilai signifikansi sebesar $0.012 < 0.05$, artinya variabel kepemimpinan (X1) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Y) pegawai di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai. Hipotesis alternatif pertama diterima dan terbukti kebenarannya.

2. Pengaruh *Reward & Punishment* (X2) Terhadap Motivasi (Y)

Berdasarkan hasil uji t, nilai t hitung *reward & punishment* (X2) sebesar 4.106 dengan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, artinya variabel *reward & punishment* (X2) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Y) pegawai di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai. Hipotesis alternatif kedua diterima dan terbukti kebenarannya.

b. Uji t Persamaan 2

Hasil uji t pertama diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.3.b. Hasil Uji t Persamaan 2

Variabel	Nilai t	Nilai Sig.
Kepemimpinan (X1)	2.597	0.011
<i>Reward & Punishment</i> (X2)	2.246	0.028
Motivasi (Y)	2.207	0.031

Hasil uji t pada persamaan kedua dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan hasil uji t, nilai t hitung kepemimpinan (X1) sebesar 2.597 dengan nilai signifikansi sebesar $0.011 < 0.05$, artinya variabel kepemimpinan (X1) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Z) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai. Hipotesis alternatif ketiga diterima dan terbukti kebenarannya.

2. Pengaruh *Reward & Punishment* (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan hasil uji t, nilai t hitung *reward & punishment* (X2) sebesar 2.246 dengan nilai signifikansi sebesar $0.028 < 0.05$, artinya variabel *reward & punishment* (X2) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Z) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai. Hipotesis alternatif keempat diterima dan terbukti kebenarannya.

3. Pengaruh Motivasi (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan hasil uji t, nilai t hitung motivasi (Y) sebesar 2.207 dengan nilai signifikansi sebesar $0.031 < 0.05$, artinya variabel motivasi (Y) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Z) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai. Hipotesis alternatif kelima diterima dan terbukti kebenarannya.

c. Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Menurut Solimun (2010), koefisien determinasi total merupakan indikator validitas model di dalam analisis jalur. Adapun hasil analisis koefisien determinasi persamaan 1 dan 2 sebagai berikut:

Tabel 4.3.c.1. Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.720 ^a	.518	.504	2.389

a. Predictors: (Constant), Reward & Punish (X2), Kepemimpinan (X1)

Hasil koefisien determinasi pada persamaan pertama menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar 0.518 atau 51.8%. Artinya variabel kepemimpinan (X1) dan *reward & punishment* (X2) mempengaruhi motivasi (Y) sebesar 51.8%, dan sisanya 48.2% dipengaruhi variabel lain yang tidak ikut diteliti.

Tabel 4.3.c.2. Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 ^a	.554	.535	1.736

a. Predictors: (Constant), Motivasi (Y), Kepemimpinan (X1), Reward & Punish (X2)

Hasil koefisien determinasi pada persamaan pertama menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar 0.554 atau 55.4%. Artinya variabel kepemimpinan (X1), *reward & punishment* (X2), dan motivasi (Y) mempengaruhi kinerja pegawai (Z) sebesar 55.4%, dan sisanya 44.6% dipengaruhi variabel lain yang tidak ikut diteliti.

VI. Nilai Kesalahan Regresi (e)

Untuk perhitungan pengaruh sisaan (*error*) dapat dilakukan dengan rumus seperti pada persamaan berikut ini:

$$P_{ei} = \sqrt{1 - R_i^2}$$

Keterangan:

R_i^2 = Koefisien determinasi pada masing-masing persamaan.

P_{ei} = Pengaruh sisaan pada masing-masing persamaan.

Berikut hasil perhitungan kesalahan regresi masing-masing persamaan:

a. Kesalahan Regresi Persamaan 1

$Pe_1 = \sqrt{1 - 0.518} = 0.694$. Artinya nilai *error* pada variabel motivasi (Y) sebesar 0.694.

b. Kesalahan Regresi Persamaan 2

$Pe_2 = \sqrt{1 - 0.554} = 0.667$. Artinya nilai *error* pada variabel kinerja pegawai (Z) sebesar 0.667.

VII. Interpretasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis jalur, maka dapat dilihat pengaruh langsung, tidak langsung, dan total sebagai berikut:

a. Pengaruh Langsung merupakan pengaruh dari satu variabel bebas ke variabel terikat secara langsung, tanpa melalui variabel terikat lainnya.

1. Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Motivasi (Y)

Berdasarkan perhitungan analisis jalur, nilai *standardized coefficients beta* kepemimpinan (X1) terhadap motivasi (Y) sebesar 0.299. Artinya kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi (Y) pegawai di Direktorat Audit Kepabeanaan dan Cukai, sebesar 0.299.

2. Pengaruh *Reward & Punishment* (X2) Terhadap Motivasi (Y)

Berdasarkan perhitungan analisis jalur, nilai *standardized coefficients beta reward & punishment* (X2) terhadap motivasi (Y) sebesar 0.477. Artinya *reward & punishment* (X2) mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi (Y) pegawai di Direktorat Audit Kepabeanaan dan Cukai, sebesar 0.477.

3. Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan perhitungan analisis jalur, nilai *standardized coefficients beta* kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Z) sebesar 0.305. Artinya kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai (Z) di Direktorat Audit Kepabeanaan dan Cukai, sebesar 0.305.

4. Pengaruh *Reward & Punishment* (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan perhitungan analisis jalur, nilai *standardized coefficients beta reward & punishment* (X2) terhadap kinerja pegawai (Z) sebesar 0.281. Artinya *reward & punishment* (X2) mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai (Z) di Direktorat Audit Kepabeanaan dan Cukai, sebesar 0.281.

5. Pengaruh Motivasi (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan perhitungan analisis jalur, nilai *standardized coefficients beta* motivasi (Y) terhadap kinerja pegawai (Z) sebesar 0.254. Artinya motivasi (Y) mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai (Z) di Direktorat Audit Kepabeanaan dan Cukai, sebesar 0.254.

b. Pengaruh Tidak Langsung dimana variabel bebas mempengaruhi variabel terikat melalui variabel lain yang disebut sebagai variabel *intervening*. Hasil pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Motivasi (Y)

Besarnya pengaruh tidak langsung didapat dari hasil perhitungan:

- Nilai *standardized coefficients beta* kepemimpinan (X1) terhadap motivasi (Y) sebesar 0.299.
- Nilai *standardized coefficients beta* motivasi (Y) terhadap kinerja pegawai (Z) sebesar 0.254.
- Pengaruh tidak langsung $0.299 \times 0.254 = 0.075$. Artinya kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Z) melalui motivasi (Y) sebesar 0,075.

2. Pengaruh *Reward & Punishment* (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Motivasi (Y)

Besarnya pengaruh tidak langsung didapat dari hasil perhitungan:

- Nilai *standardized coefficients beta reward & punishment* (X2) terhadap motivasi (Y) sebesar 0.477.
- Nilai *standardized coefficients beta* motivasi (Y) terhadap kinerja pegawai (Z) sebesar 0.254.
- Pengaruh tidak langsung $0.477 \times 0.254 = 0.121$. Artinya *reward & punishment* (X2) mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Z) melalui motivasi (Y) sebesar 0.121.

c. Pengaruh Total

1. Pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Z) melalui motivasi (Y).

Pengaruh langsung kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Z) sebesar 0.305, pengaruh tidak langsung sebesar 0.075. Pengaruh total sebesar 0.380.

2. Pengaruh variabel *reward & punishment* (X2) terhadap kinerja pegawai (Z) melalui motivasi (Y).

Pengaruh langsung *reward & punishment* (X2) terhadap kinerja pegawai (Z) sebesar 0.281, pengaruh tidak langsung sebesar 0.121 Pengaruh total sebesar 0.402.

VIII. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN PENGEMBANGAN PENELITIAN SELANJUTNYA

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. variabel kepemimpinan (X1) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Y) pegawai di Direktorat Audit Kepabancan dan Cukai.

2. variabel *reward & punishment* (X2) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Y) pegawai di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai.
3. variabel kepemimpinan (X1) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Z) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai.
4. variabel *reward & punishment* (X2) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Z) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai.
5. variabel motivasi (Y) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Z) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai.

5.2. Keterbatasan dan Pengembangan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih banyak memiliki kekurangan dan keterbatasan.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Objek penelitian ini hanya Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai, sehingga masih sangat terbatas untuk dijadikan acuan atau generalisasi dengan institusi lainnya baik institusi swasta maupun pemerintahan.
2. Variabel *Reward & Punishment* dalam penelitian ini masih tergabung menjadi 1 (satu) variabel independen.
3. Jumlah variabel independen masih sangat sedikit yaitu hanya 2 (dua) variabel independen.
4. Dengan adanya keterbatasan tersebut, maka diharapkan adanya pengembangan penelitian selanjutnya yaitu :
 - a. Disarankan untuk untuk penelitian selanjutnya agar meneliti selain Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai
 - b. Disarankan untuk penelitian selanjutnya agar memisahkan antara Variabel *Reward & Punishment* menjadi 2 (dua) variabel independen yang berbeda.
 - c. Disarankan untuk penelitian selanjutnya agar menambah variabel independen lain yang berkaitan dengan motivasi dan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aktar. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.
- Arikunto, S. 2006. Metode Penelitian Kualitatif. Bumi Aksara. Jakarta.
- Bahrum, Syazhashah Putra., dan Ingrid Wahyuni Sinaga. 2015. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun). Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis. Vol. 3, no. 2. Hal: 135-141.
- Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga. Jakarta.
- Cahyono dan Suharto, 2005, Pengaruh Budaya Institusi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat SDPRD Propinsi Jawa Tengah, JRBI, Vol. 1, No. 1, Hal. 13 – 30.

- Dubrin, Andrew J. 2005. *Leadership: The Complete Ideal's Guide*. Prenada Media. Jakarta.
- Enny W, Mahmudah. 2019. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. UBHARA Manajemen Press. Surabaya.
- Fahmi, Irham. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.
- Handoko, T. Hani., 2018. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi. Aksara Jakarta.
- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama. Indomedia Pustaka. Yogyakarta.
- Istianto, Bambang. 2009. *Manajemen Pemerintahan Dalam Persepektif Pelayanan Publik*. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Kartono, Kartini 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Rajawali Grafindo Persada. Jakarta.
- Kentjana, Natasya Michelle Putri., dan Piter Nainggolan. 2018. Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Bank Central Asia, Tbk). National Conference of Creative Industry: Sustainable Tourism Industry for Economic Development. Universitas BundaMulia, Jakarta, 5-6 September. Hal: 973-997.
- Mahmudi. 2013. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Sekolah Tinggi. Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Marjaya, Indra., dan Fajar Pasaribu. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol 2, No. 1, Maret 2019, 129-147
- Martono, Nanang. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mengesha, Admkew Haile. 2015. Impact of leadership approaches on employee motivation: An empirical investigation in Haramayan University. *AshFse Journal of Business Management*. Vol. 1(3), pp. 028-038, August. P: 29-38.
- Moekjat. 2010. *Sumber Daya Manusia*. CV. Mandar Maju. Bandung.
- Nasrudin, Ayi. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai. *Tatar Pasundan Jurnal Diklat Keagamaan*. Volume XIV Nomor 1. Hal: 50-64.
- Noor, Juliansyah. 2014. *Analisis Data Penelitian Ekonomi & Manajemen*. PT Gramedia Widia Sarana Indonesia. Jakarta.
- Nugroho, Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistic Penelitian Dengan SPSS*. Andi Yogyakarta. Yogyakarta.
- Panekenan, Regitha M., Willem JF Alfa Tumbuan, and Farlane S. Rimokoy. 2019. The Influence of Reward and Punishment Toward Employee's Performance At Bank Indonesia Branch Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.7 No.1 Januari. Hal. 471-480.
- Pradnyani, G.A.A.IP., I. Rahmawati, dan N.M. Suci. 2020. Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada CV. Ayudya Tabanan Bali. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 2 No. 1, Juli. Hal: 21-30.
- Rêgo, Elvino Bonaparte do., Wayan Gede Supartha, dan Ni Nyoman Kerti Yasa. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.11. Hal: 3731-3764.
- Riduwan. 2012. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Alfabeta. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga belas. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIEY. Yogyakarta.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja GrafindoPersada. Jakarta

**Analisis Pengaruh Sistem Jenjang Karir, Stres Kerja, Keterampilan Dan Motivasi
Terhadap Kinerja Auditor Pada Direktorat Audit Kepabeanan Dan Cukai**

Ani Kustiyaningrum, Harry Wiyanto, Iriana Wihardja S., Bernard T. Widjaja

ABSTRACT

This study aims to determine whether there is a direct and indirect influence on the career path system, job stress, skills on motivation and auditor performance. And to find out whether there is a significant effect together with the career path system, work stress, skills and motivation on auditor performance.

The population in this study were employees at the Customs and Excise Audit Directorate, especially the Customs and Excise Inspector Functional Position level employees (PBC), which consisted of the expert level PBC functional position and the skilled level functional position level, amounting to 167 people. Sampling in this study was taken by 50% of the population as many as 84 people. The sampling technique used in this study is probability sampling, with cluster random sampling method.

The results showed that: 1) The career path system (X1), job stress (X2), and skills (X3) had a significant effect on auditor motivation (Y). 2) Career path system (X1), work stress (X2), and skills (X3) have a significant effect on auditor performance (Z). 3) Motivation has a significant effect on auditor performance (Z). 4) Career path system (X1), work stress (X2), skills (X3), and motivation (Y) together have a significant effect on auditor performance (Z). And 5) The magnitude of the indirect effect of career path system variables (X1), work stress (X2), and skills (X3) on performance (Z) through motivation (Y), respectively 0.121; 0.136; and 0.221.

Keywords: *Career Path System, Job Stress, Skills, Motivation, Employee Performance*

I. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai merupakan salah satu unit eselon II di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang berperan dalam bidang pengawasan. Dalam rangka pencapaian visi dan pelaksanaan misinya, Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai selalu berupaya memperbaiki dan mengembangkan sistem dan prosedur baik yang terkait perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan penjaminan kualitas audit, maupun terkait peningkatan profesionalisme pegawai dalam melaksanakan kegiatan audit dan penelitian ulang. Perbaikan dan pengembangan tata laksana audit dan penelitian ulang, serta peningkatan kompetensi SDM Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai juga dilakukan dengan tujuan untuk mengantisipasi perkembangan yang pesat dalam dunia usaha dan industri yang berkaitan dengan bidang impor, ekspor, dan fasilitas kepabeanan dan cukai. Maka dari itu, Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai, sangat memperhatikan kualitas kinerja pegawainya yang menjadi hal yang tidak

kinerja pegawai, diantaranya sistem jenjang karir yang ada di dalam organisasi, stres kerja pegawai, motivasi yang diberikan oleh pimpinan, serta keterampilan yang dimiliki oleh pegawai untuk menunjang mereka dalam pekerjaan.

Jenjang karir didefinisikan sebagai satu rangkaian posisi yang harus dilalui oleh setiap masing-masing pegawai untuk mencapai tingkatan posisi tertentu yang lebih tinggi pada internal organisasi. Biasanya, jenjang karir ini disusun berdasarkan profil dari kompetensi posisi yang harus dimiliki oleh seseorang dalam menjabat suatu posisi tertentu. Jenjang karir yang diharapkan oleh para pegawai biasanya berkembang secara vertikal dan bergerak dari bawah menuju ke atas. Marquis dan Huston (2010), menyampaikan bahwa penerapan sistem jenjang karir merupakan salah satu solusi yang dapat diterapkan untuk menghindari kebosanan pekerjaan. Kebosanan dalam pekerjaan terbukti dapat meningkatkan terjadinya pemutusan kerja sejalan dengan waktu dan pekerjaan yang sama.

Dalam praktek sebenarnya, secara umum jenjang karir juga masih belum memiliki mekanisme yang lebih transparan, sehingga semakin banyak diantara para pegawai yang sudah dimutasikan namun tidak berdasarkan dari jalur karir yang sebenarnya belum benar-benar sesuai dengan kesepakatan. Akan tetapi sebaliknya, para pegawai justru hanya malah mengikuti selembar kertas putih yang bertuliskan Surat Keputusan dari pihak direksi maupun pimpinan yang berwenang. Padahal, untuk sistem jenjang karir yang dilakukan secara internal dan berjenjang seperti ini dapat semakin mengoptimalkan talenta-talenta muda yang sebelumnya sudah ada di organisasi.

Faktor lain yang mampu membuat turun naiknya kinerja pegawai adalah stres kerja pegawai. Stres kerja adalah kondisi yang menekan keadaan psikis seseorang dalam mencapai suatu kesempatan di mana untuk mencapai kesempatan tersebut terdapat batasan atau penghalang (Robbins, 2008). Menurut Mangkunegara (2013), stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan.

Berdasarkan pengamatan peneliti, sebagian besar stres kerja disebabkan oleh beban kerja yang berlebihan. Beban kerja yang berlebihan akan membuat pegawai merasa bosan dan tertekan terhadap pekerjaannya sehingga pegawai akan merasa jenuh dengan lingkungan kerja di mana pegawai bekerja. Bila pegawai mengalami stres yang semakin tinggi maka kemungkinan terburuknya adalah hilangnya konsentrasi dalam bekerja atau bahkan pegawai tersebut mempunyai keinginan untuk pindah kerja. Sejalan dengan penjelasan diatas, Ardana, dkk dalam Faliza (2011), menyatakan bahwa salah satu alasan mengapa stres perlu untuk dipahami adalah karena stres berhubungan erat dengan kinerja. Pegawai yang mengalami stres kerja tidak dapat bekerja secara optimal sehingga akan memberi dampak yang negatif pada hasil kerjanya. Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Margiati (1999), dalam kajian ini, stres tidak hanya dicermati sebagai kondisi psikologis dan emosional akan tetapi sebagai kesatuan fisis; yang tidak hanya disebabkan oleh faktor pekerjaan juga non-pekerjaan (pengalaman/ peristiwa pribadi).

Artinya, fokus perhatian akan diletakkan pada faktor penyebab stres kerja, dan beberapa akibat yang ditimbulkannya.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah keterampilan. Pegawai yang memiliki keterampilan yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai juga sangat dipengaruhi oleh keterampilan, semakin terampil pegawai maka akan semakin baik kinerja yang dihasilkan. Keterampilan merupakan kegiatan yang berhubungan dengan otot-otot dan urat syaraf yang mana tampak dalam kegiatan jasmani seperti menulis, mengetik, dan sebagainya.

Berdasarkan pengamatan, pejabat fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai (PBC) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai dituntut untuk mempunyai keterampilan yang baik, dimana mereka harus memiliki sertifikat keahlian di bidang audit kepabeanan dan cukai. Sertifikasi keahlian merupakan salah satu persyaratan yang harus dimiliki oleh tiap-tiap anggota tim audit sebagai standar kompetensi dalam pelaksanaan tugas audit kepabeanan dan audit cukai (PMK No. 200/PMK.04/2011). Sertifikasi keahlian diberikan kepada auditor. Jenis sertifikasi keahlian diberikan secara berjenjang dan disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab dalam tim audit, yaitu antara lain sertifikasi keahlian Pengawas Mutu Audit (PMA), sertifikasi keahlian Pengendali Teknis Audit (PTA), sertifikasi keahlian Ketua Auditor dan sertifikasi keahlian Auditor.

Salah satu aspek dalam meningkatkan kinerja pegawai ialah pemberian motivasi kepada pegawai. Ini juga berarti bahwa setiap pegawai yang memberi kemungkinan bermanfaat ke dalam organisasi, diusahakan oleh pimpinan agar kemungkinan itu menjadi kenyataan. Usaha untuk merealisasi kemungkinan tersebut ialah dengan jalan memberikan motivasi. Motivasi ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya (Manulang, 2002). Motivasi kerja merupakan pemberian dorongan. Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sesuai dengan tuntutan organisasi.

Manfaat utama motivasi adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas meningkat (Ishak dan Hendrik, 2002). Pegawai dapat bekerja dengan optimal bila pimpinan mampu memotivasi pegawai sehingga akan berdampak pada kinerja yang meningkat. Pegawai yang mempunyai kinerja baik pasti memiliki motivasi yang kuat melakukannya. Tanda adanya motivasi, seorang pegawai akan bekerja dengan baik. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat Handoko (2001), bahwa motivasi merupakan sesuatu hal yang mempengaruhi kinerja. Pemberian motivasi kepada pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai akan merasa terpancung untuk ikut mewujudkan tujuan organisasi ketika motivasi yang diterima pegawai kuat. Dengan terwujudnya tujuan organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi yang kuat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan, kondisi motivasi pegawai dilingkungan Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai menunjukkan bahwa setiap pegawai memiliki motivasi yang berbeda-beda dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga ada pegawai yang dalam melaksanakan tugasnya, ada yang tidak sesuai harapan, Pihak Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai telah berusaha untuk memotivasi pegawai dengan berbagai cara baik secara langsung maupun tidak langsung. Namun kesemuanya itu tergantung dari pegawai itu sendiri.

Jabatan fungsional PBC memiliki tugas dan fungsi melakukan analisis perencanaan, melaksanakan Audit Kepabeanan dan Audit Cukai, serta melaksanakan evaluasi terhadap hasil audit. Komposisi jabatan ini terdiri dari level jabatan fungsional PBC tingkat ahli dan level jabatan fungsional PBC tingkat terampil. Oleh karena itu para jabatan fungsional PBC dituntut mempunyai kualifikasi profesional yang pelaksanaan tugas dan fungsinya mensyaratkan penguasaan ilmu pengetahuan, metodologi, dan teknik analisis di bidang kepabeanan dan cukai yang baik.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Sistem Jenjang Karir, Stres Kerja, Keterampilan dan Motivasi Terhadap Kinerja Auditor Pada Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai".

II. Tujuan Penelitian

Suatu penelitian harus mempunyai tujuan yang jelas sehingga dapat memberikan arah dalam pelaksanaan penelitian tersebut. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan sistem jenjang karir terhadap motivasi auditor.
- b. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan stres kerja terhadap motivasi auditor.
- c. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan keterampilan terhadap motivasi auditor.
- d. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan sistem jenjang karir terhadap kinerja auditor.
- e. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan stres kerja terhadap kinerja auditor.
- f. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan keterampilan terhadap kinerja auditor.
- g. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja auditor.
- h. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan secara bersama-sama sistem jenjang karir, stres kerja, keterampilan dan motivasi terhadap kinerja auditor.
- i. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh tidak langsung sistem jenjang karir, stress kerja, dan keterampilan terhadap kinerja melalui motivasi.

III. Tinjauan Pustaka

3.1. Sistem Jenjang Karir

Jenjang karier adalah tingkatan posisi yang terdapat dalam organisasi modern sebagai apresiasi terhadap pekerjaannya. Adapun pengertian sistem jenjang karir menurut Bernardin dan Russel dalam Suroso (2011), adalah usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan.

Ada lima faktor yang akan memengaruhi baik tidaknya karir seorang pegawai. Untuk itulah kelima faktor tersebut harus dikelola oleh pegawai dengan baik, bila pegawai yang bersangkutan ingin meraih karir yang lebih tinggi (Satrisno 2010). Kelima faktor tersebut adalah:

- a. Sikap atasan dan rekan sekerja
- b. Pengalaman
- c. Pendidikan
- d. Prestasi
- e. Faktor Nasib

3.2. Stres Kerja

Rivai (2014), mendefinisikan stres kerja adalah suatu kondisi ketergantungan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang memengaruhi emosi proses berpikir dan kondisi seorang pegawai, stres terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sedangkan Kathirvel dalam (Menon, 2014), menjelaskan bahwa stres kerja adalah reaksi yang muncul dari seseorang karena tekanan yang berlebihan atau jenis permintaan lain yang diberikan pada mereka. Dalam keadaan yang seperti ini, stres karena pekerjaan yang dirasakan oleh pegawai bisa muncul karena disebabkan oleh peraturan yang ada dalam sebuah organisasi atau bisa juga tempat kerjanya yang tidak mendukung.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah keadaan akibat tekanan dan ketegangan yang memengaruhi emosi, pikiran, serta kondisi fisik seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut Leung et.al., dalam Anindrasari (2016), ada enam indikator stres kerja yaitu:

- a. Konflik peran
- b. Beban kerja
- c. Perilaku pribadi
- d. Lingkungan yang buruk
- e. Dukungan sosial
- f. Situasi rumah dan pekerjaan

3.3. Motivasi

Wijono (2011), mendefinisikan motivasi adalah suatu kesungguhan atau usaha dari individu untuk melakukan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi di samping tujuannya sendiri. Menurut Hasibuan (2016), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai suatu tujuan. Pemberian motivasi dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang. Meningkatnya kegairahan dan kemauan untuk bekerja dengan sukarela tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan untuk melakukan pekerjaan yang mengarah pada tercapainya suatu tujuan.

Menurut Riduwan dalam Mulyani (2015), indikator motivasi antara lain:

- a. Gaji yang layak dan pemberian insentif
- b. Mempertahankan harga diri
- c. Memenuhi kebutuhan rohani
- d. Memenuhi kebutuhan partisipasi
- e. Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai
- f. Menimbulkan rasa aman di masa depan
- g. Memperhatikan lingkungan tempat kerja
- h. Memperhatikan kesempatan untuk maju
- i. Menciptakan persaingan yang sehat

3.4. Keterampilan

Keterampilan kerja sebagai kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperlukan oleh praktek. Menurut Wahyudi (2002), keterampilan adalah kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Irianto (2010) menyatakan keterampilan tidak hanya berkaitan dengan keahlian seseorang untuk mengerjakan sesuatu yang bersifat *tangible*. Selain **physical**, makna *skill* juga mengacu pada persoalan mental, manual, *motoric*, *perceptual* dan bahkan *social abilities* seseorang. Lian (2013) menyatakan keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Keterampilan kerja sebagai kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperlukan oleh praktek.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan berarti kemampuan dan kecakapan atau keahlian yang dimiliki oleh pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2010), keterampilan dapat dinilai melalui indikator penilaian sebagai berikut:

- a. Persepsi
- b. Pengendalian diri
- c. Melaksanakan tanggung jawab kolektif
- d. Melaksanakan tanggung jawab individu

3.5. Kinerja Pegawai

Kasmir (2016), mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Menurut Afandi (2018), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai setiap pegawai di dalam suatu perusahaan serta bagaimana cara pegawai dalam melakukan pekerjaan itu sebagai upaya untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

Menurut Afandi (2018), indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas hasil kerja
- b. Kualitas hasil kerja
- c. Ketelitian
- d. Kreativitas
- e. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
- f. Kejujuran
- g. Inisiatif
- h. Disiplin kerja
- i. Kepemimpinan

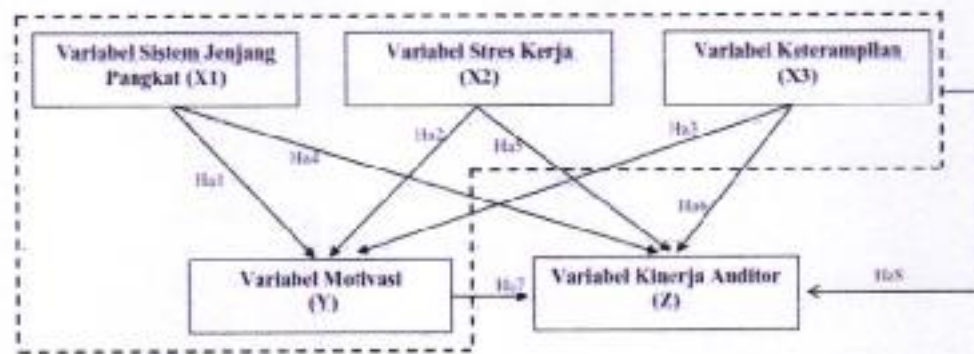
3.6. Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Aspita dan Edi Sugiono (2018).	Pengaruh Jenjang Karir, Kompetensi Finansial, dan Status Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Duan Mogot	Jenjang karir, kompensasi finansial dan status karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Duan Mogot.

Zahra. (2015)	Pengaruh Sistem Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan Pada CV. Sidiq Manajemen Yogyakarta	Sistem pengembangan karir terhadap motivasi berprestasi memiliki nilai signifikan.
Triana (2017).	<i>The Influence of Compensation, Organizational Commitment, and Career Path to Job Performance Employees</i>	Secara simultan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Karir berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Universitas Terbuka UPBJJ Banjarmasin, sedangkan secara parsial semua variabel juga berpengaruh terhadap prestasi kerja.
Diputra dan Ida Bagus Ketut Surya (2019)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan PT. Destination Asia Bali	Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.
Sinaga & Sinambela (2013)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik di Kota Medan	Hasil penelitian menunjukkan: (1) stres kerja mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja auditor secara signifikan, (2) motivasi kerja mempengaruhi kinerja auditor secara signifikan, dan (3) stress kerja dan motivasi kerja secara simultan mempengaruhi kinerja auditor secara signifikan.
Hermawati and Sri Handayani (2018).	<i>The Influence of Work Stres and Discipline on Work Performance of Emplcees at PT. Surya Menara Pratama Jakarta Selatan</i>	Stres kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Stres kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
Noer, dkk., (2020).	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Billing Manajemen di PT. Halyora Power ULP Sukabumi Kota	Motivasi kerja memiliki hubungan kuat terhadap kinerja pegawai billing manajemen di PT. Halyora Power ULP Sukabumi Kota.

Sofyang, dkk., (2017).	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Keterampilan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Soppeng	Motivasi, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel keterampilan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel motivasi, Lingkungan Kerja dan Keterampilan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Soppeng
Gachengo, V. and Wekesa, S. (2017).	<i>Influence of motivation on employee performance: a case of national bank of Kenya</i>	Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di National Bank of Kenya.
Masfufah (2020).	Pengaruh Keterampilan, Pengalaman Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bonanza Motor Babat Lamongan	variabel keterampilan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Variabel keterampilan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Dan variabel lingkungan kerja berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan pada CV. Bonanza Motor Babat Lamongan.
Yuliana (2013)	Pengaruh Keterampilan Mengajar Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa Kelas XI IPS SMA Katolik Talino	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan mengajar guru berpengaruh terhadap motivasi belajar siswa.
Anggiani, Sarfilianty (2017).	<i>Skill Influence on Employee Performance (Empirical Study of Frontline Three Star Hotels in Jakarta).</i>	Variabel keterampilan yang terdiri dari <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel <i>soft skill</i> ditemukan sebagai variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

3.7. Kerangka Konseptual



Keterangan:

- Ha1: Sistem jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi auditor.
- Ha2: Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi auditor.
- Ha3: Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap motivasi auditor.
- Ha4: Sistem jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor.
- Ha5: Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor.
- Ha6: Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor.
- Ha7: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor.
- Ha8: Sistem jenjang karir, stres kerja, keterampilan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor.

IV. Metode Penelitian

4.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Menurut Arikunto (2012), penelitian deskriptif kuantitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan atau menggambarkan tentang sifat-sifat (karakteristik) dari suatu keadaan atau objek penelitian. Adapun sifat penelitian ini adalah penelitian-penjelasan (*explanatory research*) yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel. Dalam penelitian ini menganalisis tentang pengaruh sistem jenjang karir, stres kerja, keterampilan dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

4.2. Populasi, Sampel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai khususnya pegawai level Jabatan Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai (PBC) yang terdiri atas level jabatan fungsional PBC tingkat ahli dan level jabatan fungsional tingkat terampil yang berjumlah 167 orang. Menurut Arikunto (2012), apabila jumlah responden kurang dari 100, sampel diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Sedangkan apabila jumlah responder lebih dari 100, maka pengambilan sampel 10% - 15% atau 20% -25% atau lebih. Namun sebelum menentukan jumlah sampel yang akan diambil, ada beberapa faktor dalam pengambilan sampel, antara lain: 1) Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subyek, karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya data; 2) Kemampuan peneliti berdasarkan dari waktu, tenaga dan dana; dan 3) Lebih mudah dalam penyebaran angket karena sudah ditentukan jumlahnya.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini diambil sebesar 50% dari populasi. Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar $167 \times 50\% = 84$ orang.

4.3. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder. Dan teknik pengumpulan datanya adalah dengan cara penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan (Kuesioner, Wawancara, Pengamatan, dan Dokumentasi).

4.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian. Pengukuran variabel menggunakan skala likert dengan 5 tingkatan yang dimulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju, dengan pemberian bobot skor 1 - 5.

4.5. Uji Instrumen Penelitian

Agar data yang diperoleh dengan kuesioner dapat valid dan reliabel maka perlu dilakukan pengujian kuesioner terhadap butir-butir pertanyaan atau pernyataan sehingga dapat diketahui layak tidaknya untuk pengumpulan data.

- a. Uji Validitas; Menurut Iskandar (2010), untuk kriteria pengambilan keputusan uji validitas setiap pernyataan adalah dengan melihat nilai *Corrected Item Total Correlation* atau nilai r hitung harus berada diatas 0.3. Hal ini dikarenakan jika nilai r hitung lebih kecil dari 0.3, berarti item tersebut memiliki hubungan yang lebih rendah dengan item-item pertanyaan lainnya dari pada variabel yang diteliti, sehingga item tersebut dinyatakan tidak valid.
- b. Uji Reliabilitas; dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.70 (Ghozali, 2011).

4.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = b_1YX_1 + b_2YX_2 + b_3YX_3 + e_1$$

$$Z = b_1ZX_1 + b_2ZX_2 + b_3ZX_3 + b_4YZ + e_2$$

4.6.1 Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi Simultan (*Adjusted R²*)

Koefisien korelasi mengukur tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Nilai koefisien determinasi simultan digunakan untuk menentukan proporsi atau persentase total variasi dalam variabel terikat yang diterangkan oleh variabel bebas.

4.6.2 Uji Hipotesis

Uji *t*, digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel. Hasil uji *t* dapat dilihat pada tabel *coefficients* pada kolom sig. dengan kriteria:

- Jika probabilitas < 0.05, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.
- Jika probabilitas > 0.05, maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

Uji statistik *F* (ANOVA), digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Hasil uji *F* dilihat dalam tabel ANOVA dalam kolom sig. dengan kriteria:

- Jika probabilitas < 0.05, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- Jika probabilitas > 0.05, maka dapat dikatakan tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

4.6.3 Uji Asumsi Klasik

Dalam melakukan uji regresi, harus memenuhi syarat Blue (*Best Linear unbiased Estimate*) maka perlu dilakukan uji asumsi klasik, yaitu meliputi:

- Uji linearitas, bertujuan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak (Ghozali, 2011). Uji linearitas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian linearitas dapat dilakukan dengan menggunakan *lack-of-fit test*, yaitu dengan cara melihat nilai Sig (p-value) pada bagian *Deviation from Linearity*.
- Uji Normalitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik memiliki distribusi data

normal atau mendekati normal. Untuk pengujian normalitas ini, digunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*.

- c. Uji Multikolinearitas, bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam regresi digunakan matrik korelasi variabel-variabel bebas dan melihat nilai *Tolerance* atau *Variance Inflation Factor (VIF)* dengan penghitungan bantuan program SPSS for windows.
- d. Uji Heteroskedastisitas, bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamat ke pengamat yang lain. Dengan menggunakan diagram scatter plot, suatu regresi dikatakan terdeteksi heterosdastisitas-nya apabila diagram pencar residual membentuk pola tertentu.
- e. Uji Autokorelasi, bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Pada penelitian ini untuk menguji ada tidaknya gejala autokorelasi menggunakan uji *Durbin-Watson (DW test)*.

V. Pembahasan

5.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pernyataan	Nilai <i>Corrected Item Total Correlation (r)</i>	Keterangan
Variabel Sistem Jenjang Karir (X1)		
Pernyataan X1_1	0.504	Valid
Pernyataan X1_2	0.498	Valid
Pernyataan X1_3	0.584	Valid
Pernyataan X1_4	0.635	Valid
Pernyataan X1_5	0.497	Valid
Pernyataan X1_6	0.787	Valid
Variabel Stres Kerja (X2)		
Pernyataan X2_1	0.577	Valid
Pernyataan X2_2	0.761	Valid
Pernyataan X2_3	0.619	Valid
Pernyataan X2_4	0.594	Valid
Pernyataan X2_5	0.548	Valid
Pernyataan X2_6	0.747	Valid
Variabel Keterampilan (X3)		
Pernyataan X3_1	0.496	Valid
Pernyataan X3_2	0.577	Valid
Pernyataan X3_3	0.695	Valid

Pernyataan X3_4	0.556	Valid
Pernyataan X3_5	0.577	Valid
Pernyataan X3_6	0.684	Valid
Pernyataan X3_7	0.611	Valid
Pernyataan X3_8	0.627	Valid
Variabel Motivasi (Y)		
Pernyataan Y_1	0.694	Valid
Pernyataan Y_2	0.751	Valid
Pernyataan Y_3	0.697	Valid
Pernyataan Y_4	0.602	Valid
Pernyataan Y_5	0.655	Valid
Pernyataan Y_6	0.671	Valid
Pernyataan Y_7	0.740	Valid
Pernyataan Y_8	0.659	Valid
Pernyataan Y_9	0.717	Valid
Variabel Kinerja Pegawai (Auditor) (Z)		
Pernyataan Z_1	0.579	Valid
Pernyataan Z_2	0.536	Valid
Pernyataan Z_3	0.640	Valid
Pernyataan Z_4	0.703	Valid
Pernyataan Z_5	0.695	Valid
Pernyataan Z_6	0.688	Valid
Pernyataan Z_7	0.561	Valid
Pernyataan Z_8	0.809	Valid
Pernyataan Z_9	0.838	Valid

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa semua pernyataan kuesioner adalah valid dan dapat digunakan, di mana semua butir pernyataan mempunyai nilai $r \geq 0.3$. Artinya, pernyataan pada kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Adapun hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha Cronbach	Keterangan
Sistem Jenjang Pangkat (X1)	0.818	Reliabel
Stres Kerja (X2)	0.853	Reliabel
Keterampilan (X3)	0.858	Reliabel
Motivasi (Y)	0.909	Reliabel
Kinerja Pegawai (Z)	0.902	Reliabel

Hasil uji reliabilitas di atas menunjukkan bahwa semua variabel bebas dan terikat adalah reliabel, karena nilai *alpha cronbach* ≥ 0.70 . Hasil uji validitas dan reliabilitas sudah terpenuhi maka data dapat dianalisis lebih lanjut.

5.2. Deskripsi Responden

Adapun data responden pegawai audit di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai khususnya pegawai level Jabatan Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai (PBC) yang terdiri atas level jabatan fungsional PBC tingkat ahli dan level jabatan fungsional tingkat terampil yang berjumlah 84 orang akan dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frequency	Percent
Pria	67	79.8
Wanita	17	20.2
Total	84	100

Berdasarkan tabel di atas, sebagian besar responden berjenis kelamin pria sebanyak 67 orang (79.8%), sedangkan sisanya sebanyak 17 orang (20.2%) berjenis kelamin wanita.

Data Responden Berdasarkan Umur

Umur	Frequency	Percent
20 – 30 Tahun	38	45.2
31 – 40 Tahun	34	40.5
41 – 50 Tahun	10	11.9
Lebih dari 50 Tahun	2	2.4
Total	84	100

Berdasarkan tabel di atas, responden yang berumur 20 – 30 Tahun sebanyak 38 orang (45.2%), berumur 31 – 40 Tahun sebanyak 34 orang (40.5%), berumur 41 – 50 Tahun sebanyak 10 orang (11.9%), dan berumur lebih dari 50 Tahun sebanyak 2 orang (2.4%).

Data Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frequency	Percent
D1/D2/D3	18	21.4%
S1	52	61.9%
S2	14	16.7%
Total	84	100

Berdasarkan tabel di atas, responden dengan pendidikan akhir D1/D2/D3 sebanyak 18 orang (21.4%), pendidikan akhir S1 sebanyak 52 orang (61.9%), dan pendidikan akhir S2 sebanyak 14 orang (16.7%).

Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frequency	Percent
6 – 10 Tahun	53	63.1
11 – 15 Tahun	12	14.3
Lebih dari 15 Tahun	19	22.6
Total	84	100

Berdasarkan tabel di atas, responden dengan masa kerja 6 – 10 Tahun sebanyak 53 orang (63.1%), masa kerja 11 – 15 Tahun sebanyak 12 orang (14.3%), dan masa kerja lebih dari 15 Tahun sebanyak 19 orang (22.6%).

5.3. Hasil Jawaban Kuesioner

1. Hasil Jawaban Responden terhadap Sistem Jenjang Karir (X1)

Sebagian besar responden memberikan jawaban setuju, artinya bahwa manajemen di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai memiliki sistem jenjang karir yang baik dan bisa diterima oleh semua pegawai.

2. Hasil Jawaban Responden terhadap Stres Kerja (X2)

Sebagian besar responden memberikan jawaban setuju, artinya bahwa sebagian besar pegawai di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai mampu mengelola stres kerjanya dengan baik.

3. Hasil Jawaban Responden terhadap Keterampilan (X3)

Sebagian besar responden memberikan jawaban setuju, artinya bahwa sebagian besar pegawai di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai mempunyai keterampilan kerja yang baik.

4. Hasil Jawaban Responden terhadap Motivasi (Y)

Sebagian besar responden memberikan jawaban setuju, artinya bahwa sebagian besar pegawai di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai mempunyai motivasi yang baik dalam menjalankan pekerjaannya.

5. Hasil Jawaban Responden terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Sebagian besar responden memberikan jawaban setuju, artinya bahwa sebagian besar pegawai di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai memiliki kinerja yang baik.

5.4. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Linieritas, dengan hasil sebagai berikut:

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai (Z) * Sistem Jenjang Karir (X1)	Between Groups	(Combined)	1035.513	7	147.930	24.244	.000
		Linearity	964.761	1	964.761	158.115	.000
		Deviation from Linearity	70.752	6	11.792	1.933	.086
	Within Groups	463.725	76	6.102			
Total			1499.238	83			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai (Z) * Stres Kerja (X2)	Between Groups	(Combined)	997.087	9	110.787	16.326	.000
		Linearity	943.841	1	943.841	139.090	.000
		Deviation from Linearity	53.245	8	6.656	.981	.458
	Within Groups	502.152	74	6.786			
Total			1499.238	83			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai (Z) * Keterampilan (X3)	Between Groups	(Combined)	1087.197	11	98.836	17.271	.000
		Linearity	986.904	1	986.904	172.451	.000
		Deviation from Linearity	100.292	10	10.029	1.753	.085
	Within Groups	412.041	72	5.723			
Total			1499.238	83			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai (Z) * Motivasi (Y)	Between Groups	(Combined)	1130.483	9	125.609	25.207	.000
		Linearity	1068.751	1	1068.751	214.472	.000
		Deviation from Linearity	61.732	8	7.717	1.549	.153
	Within Groups	368.755	74	4.983			
Total			1499.238	83			

Berdasarkan tabel di atas, nilai sig. *Deviation from Linearity* masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat lebih besar dari 0.05 artinya data linier, sehingga uji linearitas terpenuhi.

b. Uji Normalitas, dengan hasil sebagai berikut:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		84
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.88684123

Most Extreme Differences	Absolute Positive	.070
	Negative	-.046
Test Statistic		.070
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{a,d}

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.
 d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan tabel di atas, nilai *Asymp. Sig. Kolmogorov-Smirnov Test* sebesar 0.200, artinya data terdistribusi normal, sehingga uji normalitas terpenuhi.

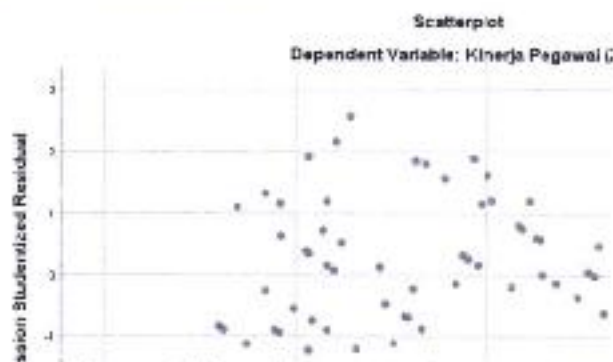
- c. Uji Multikolinearitas, dengan hasil sebagai berikut:

Coefficients ^a		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	Sistem Jenjang Karir (X1)	.280	3.572
	Stres Kerja (X2)	.304	3.286
	Keterampilan (X3)	.280	3.567
	Motivasi (Y)	.301	3.328

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa nilai *VIF (Variance Inflation Factor)* yang diperoleh masing-masing variabel bebas < 10, artinya pada model regresi ini tidak terjadi gejala multikolinearitas.

- d. Uji Heteroskedastisitas, dengan hasil sebagai berikut:



Berdasarkan gambar di atas, tidak terdapat pola tertentu pada grafik serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Sehingga uji heteroskedastisitas terpenuhi.

- e. Uji Autokorelasi, dengan hasil sebagai berikut:

Model Summary ^b	
Model	Durbin-Watson
1	1.810 ^a

a. Predictors: (Constant), Motivasi (Y), Stres Kerja (X2), Keterampilan (X3), Sistem Jenjang Karir (X1)
 b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan tabel di atas, nilai DW hitung sebesar 1.810. Nilai DW berada pada $-2 < DW < 2$, artinya tidak ada autokorelasi, sehingga uji autokorelasi terpenuhi.

5.5. Hasil Analisis Jalur

Hasil Uji Hipotesis t

Berdasarkan penghitungan AMOS, hasil uji hipotesis pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat (Uji t), dapat dilihat dari hasil *Regression Weight (loading factor)*, dengan melihat nilai probabilitas (P), yakni *cut off value* sebesar $p < 0,05$ dianggap signifikan. Adapun hasil uji *regression weight* sebagai berikut:

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Var_Y	<---	Var_X1	,356	,093	3,813	0,000	par_1
Var_Y	<---	Var_X2	,329	,077	4,263	0,000	par_2
Var_Y	<---	Var_X3	,462	,066	6,953	0,000	par_3
Var_Z	<---	Var_X3	,275	,081	3,378	0,000	par_4
Var_Z	<---	Var_Y	,468	,107	4,392	0,000	par_5
Var_Z	<---	Var_X1	,361	,098	3,666	0,000	par_6
Var_Z	<---	Var_X2	,291	,083	3,512	0,000	par_7

Keterangan:

C.R : t hitung;

Estimate : Coefisien;

P : Probabilitas/signifikansi

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Ha1: Sistem jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi auditor.

Hasil uji t variabel sistem jenjang karir (X1) menunjukkan nilai t hitung sebesar 3.813, dengan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. Artinya variabel sistem jenjang karir (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi auditor (Y) di Direktorat Audit Kepabeanaan dan Cukai. Hipotesis alternatif pertama di terima dan terbukti kebenarannya.

2. Ha2: Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi auditor.

Hasil uji t variabel stres kerja (X2) menunjukkan nilai t hitung sebesar 4.263, dengan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. Artinya variabel stres kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi auditor (Y) di Direktorat Audit Kepabeanaan dan Cukai. Hipotesis alternatif kedua di terima dan terbukti kebenarannya.

3. Ha3: Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap motivasi auditor.

Hasil uji t variabel keterampilan (X3) menunjukkan nilai t hitung sebesar 6.953, dengan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. Artinya variabel keterampilan (X3)

berpengaruh signifikan terhadap motivasi auditor (Y) di Direktorat Audit Kepabeanaan dan Cukai. Hipotesis alternatif ketiga di terima dan terbukti kebenarannya.

4. Ha4: Sistem jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor.

Hasil uji t variabel sistem jenjang karir (X1) menunjukkan nilai t hitung sebesar 3.666, dengan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. Artinya variabel sistem jenjang karir (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor (Z) di Direktorat Audit Kepabeanaan dan Cukai. Hipotesis alternatif keempat di terima dan terbukti kebenarannya.

5. Ha5: Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor.

Hasil uji t variabel stres kerja (X2) menunjukkan nilai t hitung sebesar 3.512, dengan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. Artinya variabel stres kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor (Z) di Direktorat Audit Kepabeanaan dan Cukai. Hipotesis alternatif kelima di terima dan terbukti kebenarannya.

6. Ha6: Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor.

Hasil uji t variabel keterampilan (X3) menunjukkan nilai t hitung sebesar 3.378, dengan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. Artinya variabel keterampilan (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor (Z) di Direktorat Audit Kepabeanaan dan Cukai. Hipotesis alternatif keenam di terima dan terbukti kebenarannya.

7. Ha7: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor.

Hasil uji t variabel motivasi (Y) menunjukkan nilai t hitung sebesar 4.392, dengan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. Artinya variabel motivasi (Y) berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor (Z) di Direktorat Audit Kepabeanaan dan Cukai. Hipotesis alternatif ketujuh di terima dan terbukti kebenarannya.

Hasil Uji Hipotesis F

Sedangkan untuk mengukur tingkat signifikansi pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat maka dilakukan melalui uji-F. Berdasarkan hitungan SPSS hasil uji F sebagai berikut:

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1203.744	4	300.936	80.455	.000 ^b
	Residual	255.494	79	3.240		
	Total	1499.238	83			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Z)

b. Predictors: (Constant), Motivasi (Y), Stres Kerja (X2), Keterampilan (X3), Sistem Jenjang Karir (X1)

Hasil uji F di atas diperoleh nilai F hitung sebesar 80.455, dengan nilai signifikansi sebesar 0.000, artinya variabel bebas secara bersama-sama signifikan pada $\alpha = 5\%$. Sehingga dapat

dijelaskan bahwa variabel sistem jenjang karir (X1), stres kerja (X2), keterampilan (X3), dan motivasi (Y) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor (Z) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai. Hipotesis alternatif kedelapan di terima dan terbukti kebenarannya.

5.6. Kesalahan Regresi (*error*) dan Hasil Koefisien Jalur

Hitungan kesalahan regresi (*error*) digunakan untuk menunjukkan berapa prosentase variasi variabel terikat yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebasnya. Rumus menghitung kesalahan regresi adalah: $Pe = \sqrt{1 - R^2}$. Berikut nilai R^2 masing-masing variabel dependen.

Nilai R^2

	Estimate
Var_Y	,494
Var_Z	,638

Dari tabel di atas dapat dihitung besarnya *error* yang terjadi pada masing-masing variabel dependen sebagai berikut:

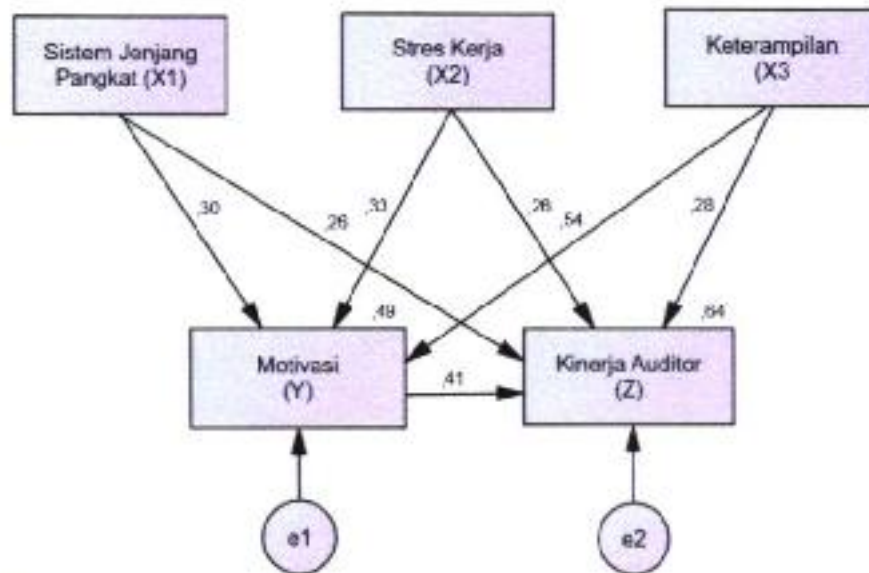
1. $Pe_1 = \sqrt{1 - 0.494} = 0.711$.

Besarnya *error* pada variabel motivasi (Y) = 0.711. Artinya variasi yang tidak dapat dijelaskan oleh sistem jenjang karir (X1), stres kerja (X2) dan keterampilan (X3) terhadap variasi motivasi (Y) adalah sebesar 71.1%.

2. $Pe_2 = \sqrt{1 - 0.638} = 0.602$

Besarnya *error* pada variabel kinerja auditor (Z) = 0.602. Artinya variasi yang tidak dapat dijelaskan oleh sistem jenjang karir (X1), stres kerja (X2), keterampilan (X3), dan motivasi (Y) terhadap kinerja auditor (Z) adalah sebesar 60.2%.

Berdasarkan hasil analisis jalur, maka model analisis jalur dapat di lihat pada gambar berikut:



Keterangan:

Nilai angka koefisien jalur pada gambar adalah dua digit (default by system AMOS).

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, maka didapat persamaan yang terbentuk sebagai berikut:

$$Y = b1YX1 + b2YX2 + b3YX3 + e1$$

$$Y = 0.298X1 + 0.333X2 + 0.543X3 + 0.711e1$$

$$Z = b1ZX1 + b2ZX2 + b3ZX3 + b4YZ + e2$$

$$Z = 0.263X1 + 0.256X2 + 0.281X3 + 0.408Y + 0.602e2$$

d. Validitas Model (Nilai Koefisien Determinasi)

Dalam teori *trimming*, pengujian validitas model riset diamati melalui perhitungan koefisien determinasi total dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Koefisien Determinasi Total} = R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 - P_{e2}^2 - \dots - P_{ep}^2$$

Nilai koefisien determinasi total pada model penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R_m^2 &= 1 - (0.711)^2 - (0.602)^2 \\ &= 1 - (0.505) - (0.362) \\ &= 0.817 \text{ atau } 81.7\% \end{aligned}$$

Artinya koefisien determinasi mempunyai nilai sebesar 81.7% menunjukkan bahwa 81.7% informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar 18.3% dijelaskan oleh *error* dan variabel lain di luar model.

e. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Adapun besarnya pengaruh masing-masing variabel secara langsung maupun tidak langsung serta total sebagai berikut:

Keterangan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Sistem jenjang karir (X1) terhadap Motivasi (Y)	0.298	-	0.298
Stres kerja (X2) terhadap Motivasi (Y)	0.333	-	0.333
Keterampilan (X3) terhadap Motivasi (Y)	0.543	-	0.543
Sistem jenjang karir (X1) terhadap Kinerja Auditor (Z)	0.263	0.121	0.384
Stres kerja (X2) terhadap Kinerja Auditor (Z)	0.256	0.136	0.392
Keterampilan (X3) terhadap Kinerja Auditor (Z)	0.281	0.221	0.502
Motivasi (Y) terhadap Kinerja Auditor (Z)	0.408	-	0.408

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Variabel sistem jenjang karir (X1) memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi (Y) sebesar 0.298.
- Variabel stres kerja (X2) memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi (Y) sebesar 0.333.
- Variabel keterampilan (X3) memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi (Y) sebesar 0.543.
- Variabel sistem jenjang karir (X1) memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja auditor (Z) sebesar 0.263 dan tidak langsung sebesar 0.121. Total pengaruh 0.384.
- Variabel stres kerja (X2) memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja auditor (Z) sebesar 0.256 dan tidak langsung sebesar 0.136. Total pengaruh 0.392.
- Variabel keterampilan (X3) memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja auditor (Z) sebesar 0.281 dan tidak langsung sebesar 0.221. Total pengaruh 0.502.
- Variabel motivasi (Y) memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja auditor (Z) sebesar 0.408.

Adapun besarnya kontribusi variabel secara simultan terhadap variabel lainnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Variabel Dependen	Besarnya Kontribusi Simultan
Motivasi (Y)	0.494
Kinerja Auditor (Z)	0.638

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Variabel sistem jenjang karir (X1), stres kerja (X2), dan keterampilan (X3) memiliki kontribusi sebesar 49.4% terhadap motivasi (Y).

- b. Variabel sistem jenjang karir (X1), stres kerja (X2), keterampilan (X3), dan motivasi (Y) memiliki kontribusi sebesar 63.8% terhadap kinerja auditor (Z).

VI. Kesimpulan Dan Saran

I.

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui pengumpulan data dan analisis data yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Variabel sistem jenjang karir (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi auditor (Y) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai.
- b. Variabel stres kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi auditor (Y) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai.
- c. Variabel keterampilan (X3) berpengaruh signifikan terhadap motivasi auditor (Y) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai.
- d. Variabel sistem jenjang karir (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor (Z) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai.
- e. Variabel stres kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor (Z) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai.
- f. Variabel keterampilan (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor (Z) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai.
- g. Variabel motivasi (Y) berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor (Z) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai.
- h. Variabel sistem jenjang karir (X1), stres kerja (X2), keterampilan (X3), dan motivasi (Y) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor (Z) di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai.
- i. Pengaruh tidak langsung variabel sistem jenjang karir (X1) terhadap kinerja (Z) melalui motivasi (Y) sebesar 0.121; Pengaruh tidak langsung variabel stress kerja (X2) terhadap kinerja (Z) melalui motivasi (Y) sebesar 0.136; Pengaruh tidak langsung variabel keterampilan (X3) terhadap kinerja (Z) melalui motivasi (Y) sebesar 0.221.

6.2. Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Untuk pelaksanaan sistem jenjang karir agar lebih transparan dan sesuai dengan kesepakatan Bersama antara pimpinan dan pegawai. Terkadang masih ada yang dimutasi tapi tidak berdasar jalur karir yang ada.
- b. Untuk mengatasi tingkat stres kerja pegawai, pimpinan di Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai harus terus memantau tingkat stres kerja pegawainya dengan memberikan pekerjaan sesuai dengan bidangnya dan tingkat kerja disesuaikan dengan kemampuan pegawai.

- c. Untuk meningkatkan keterampilan pegawai, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang ada. Dengan mempunyai keterampilan yang baik diharapkan para pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat.
- d. Untuk penelitian selanjutnya, penelitian ini dapat dilakukan kembali dengan menggunakan variabel lain yang memungkinkan dapat mendukung variabel terikat kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zunafa Publishing, Riau.
- Ahmadiansah M., Reza. 2020. *Psikologi Industri & Industri: Tinjauan Motivasi dan Kepuasan Kerja*. Cetakan Pertama. Kreasi Total Media, Yogyakarta.
- Anggiani, Sarfilianty. 2017. *Skill Influence on Employee Performance (Empirical Study of Frontline Three Star Hotels in Jakarta)*. *International Journal of Management and Applied Science*. Volume-3, Issue-12, Dec. P: 14-18.
- Anindrasari. 2016. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Vairabel Intervening (Studi Kasus Pada Koordinator Statistik Kecamatan BPS Provinsi Sulawesi Barat)*. Tugas Akhir Program Magister, Program Pascasarjana. Universitas Terbuka, Jakarta. Tidak Dipublikasikan.
- Anoraga, Panji, 2001. *Psikologi Kerja*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Anoraga, Panji. 2006. *Psikologi Kerja*. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Anoraga, Panji. 2011. *Psikologi Manajemen*. Rineka Cipta, Bandung.
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Tehrik dan Prosedur*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Arisandy, Moh. Rum. 2015. *Pengaruh Keterampilan dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Donggala*. *e-Jurnal Katalogis*, Volume 3 Nomor 8, Agustus, hlm 149-156.
- Asih, Gusti Yuli, S.Psi, M.Si., Prof. Dr. Hardani Widhiastuti, Psikolog Rusnalia Dewi, S.Psi, M.Si, Psikolog. 2018. *Stres Kerja*. Cetakan 1. Semarang University Press, Semarang.
- Aspita, Merlina., dan Edi Sugiono. 2018. *Pengaruh Jenjang Karir, Kompetensi Finansial, dan Status Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Daan Mogot*. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Volume 14, No. 1, Januari 2018. Hlm: 1-14.
- Burraçc, Elmer H. and Nicholas J. Mathys. 2006. *Introduction to Management*. John Wiley & Sons Inc.
- Dewi, KS. 2012. *Kesehatan Mental*. UPT Undip, Semarang.
- Diputra, Ade Agus Dama Purwa., dan Ida Bagus Ketut Surya. 2019. *Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan PT*. *Destination Asia Bali*. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No. 2. Hlm: 7986-8015.
- Enny W, Mahmudah. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ubhara Manajemen Press, Surabaya.
- Faliza, Nur. 2011. *Analisis Pengaruh Kepuasan dan Stress Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Meidiatama Indokonsult Banda Aceh*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Tidak dipublikasikan.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Badan. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gachengo, V. and Wekesa, S. 2017. *Influence of motivation on employee performance: a case of national bank of Kenya*. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 03(02). P: 179-185.

- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gouzaly, S. 2000. Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara. Jakarta.
- Handoko, I. Hani. 2011. Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Handoko, I. Hani. 2001. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Hariandja. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Gramedia. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2016. Organisasi Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas. cetakan ke-sembilan. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hermawati, Rahmi., and Sri Handayani. 2018. The Influence of Work Stress and Discipline on Work Performance of Emplpyee at PT. Surya Menara Pratama Jakarta Selatan. Piniis Discretion Review. Volume 1, Issue 2, March. P: 55-64.
- Huseno, Tun. 2016. Kinerja Pegawai: Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja. Media Nusa Creative. Malang.
- Irianto, A. 2010. Panduan Pengembangan Organisasi. Andi. Yogyakarta.
- Ishak, Asep dan Tanjung Hendrik. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Universitas Trisukti. Jakarta.
- Iskandar. 2010. Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif). Gaung Persada Press (GP Press). Jakarta.
- Iyante, P., & Sungkono, C. D. 2013. Pengaruh Pengembangan Karir Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Excel Utama Indonesia Karawang Jurnal Manajemen, 10(0), 3.
- Iverson. 2011. Memahami Keterampilan Pribadi. CV. Pustaka, Bandung
- Julvia, Cristine. 2016. Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis. Vol. 16, No. 1, Januari-Juni. 59-72.
- Kadarisman, M. 2012. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Grafindo. Jakarta.
- Karimi, Roohangiz and Farhad Alipour. 2011. Reduce Job Stress in Organizations: Role of Locus of Control. International Journal of Business and Social Science. Vol. 2 No. 18. P: 130-143.
- Kusmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). PT. Rajagrafindo Persada. Depok.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi. Erlangga. Jakarta.
- Kurniawan, A., Yunus, M., & Majid, M. S. A. 2018. Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap motivasi serta dampaknya pada kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. Jurnal Manajemen Inovasi, 8(2).
- Leung, Mei-yung and Janet, Sham and Yee, Shan Chan. 2007. Adjusting Stresors Job Demand Stress in Preventing. Rustout/Burnout in Estimators. Surveying and Built Environment. Vol. 18(1). P: 17-26.
- Lian. 2013. Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Bukopin, Tbk. Cabang Makassar. Jurnal Unhas.
- Liaw, Ponijan. 2012. Strategi Orang Sukses. PT. Tangga Pustaka. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. Perilaku dan Budaya Organisasi. Refika Aditama. Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Rosdakarya offset.
- Manulang. 2002. Manajemen Personalialia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Margiati, Lulus. 1999. Stres Kerja:Latar belakang Penyebab dan Alternatif Pemecahannya. Masyarakat, Kebudayaan dan Politik, Th XII, No 3, Juli 1999. Hlm: 71-80.
- Marquis, B.L. & Huston, C., J. 2010. Kepemimpinan dan manajemen keperawatan: teori & aplikasi, ed 4, alih Bahasa. Widyawati dkk, Editor edisi Bahasa Indonesia Egi komara yuda dkk. EGC. Jakarta.
- Masfufah. 2020. Pengaruh Keterampilan, Pengalaman Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bonanza Motor Babat Lamongan. Jurnal Ekonomi Mahasiswa (JEKMA). Volume 1, No. 2, Maret.
- Menon. D. 2014. Effect of Stress on the Productivity of Employees Working In IT Sector in Nagpur. Journal of Commerce & Management Thought, Volume 5.

- Moleong, L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosda karya. Bandung.
- Mulyani, Sri. 2015. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN (Persero) Area Mamuju*. Tugas Akhir Program Magister. Universitas Terbuka. Jakarta. Tidak Dipublikasikan
- Noer, Rida Nadia., Ike Rachmawati, Yana Fajar Basori. 2020. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Billing Manajemen di PT. Haleyora Power ULP Sukabumi Kota*. *Dinamika : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*. Volume 7 Nomor 2, Bulan Agustus. Hlm: 323-332.
- Pertiwiningsih, R. H. 2014. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawandi PT. Telkom Surabaya Metro*. *Jurnal Administrasi Perkantoran (JPAP)*, 2(2).
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2014. *Analisis Jalur*. Cetakann ke enam. Alfabeta. Bandung.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Juavani. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Cetakan Pertama. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, E. J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Performance Appraisal*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi ke 6. PT. Raja Grafindo Persada. Depok.
- Riyadi, Slamet. 2011. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur*. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.13, No. 1, Maret 2011: 40-45. Fakultas Ekonomi, Universitas 17 Agustus 1945.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Ruseffendi, 2005. *Dasar-Dasar Penelitian dan Bidang Non Eksakta Lainnya*. Tarsito, Bandung.
- Safitri, Farita Dian Sofa. 2018. *Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan melalui kepuasan kerja*. *Management and Business Review*. 2(1) 2018, 41-49
- Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4. Penerbit Salemba. Jakarta.
- Siagian, M. 2018. *Effect of Leadership, Training, and Human Resources Competency To Employee Performance Through Motivation As Intervening Variables*. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 6(2). P: 92 - 102.
- Silalahi, Ulber. 2002. *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*. Mander Maju. Bandung.
- Silitonga, Nia Uli., dan Seno Andri. 2017. *Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru Rayon Kota Timur*. *Jom FISIP Volume 4 No. 2 Oktober 2017*. Hlm: 1-13.
- Sinaga, Timbul, & Mutiara Sinambela. 2013. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik di Kota Medan*. *Jurnal Akuntansi*/Volume XVII, No. 01, Januari. Hal: 75-83.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sirait, Justinc., 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Mnesia Dalam Organisasi*. Grasindo. Jakarta.
- Situmorang, Et. al. 2010. *Analisis Data Penelitian; Menggunakan Program SPSS*. Terbitan Pertama. USU Press. Medan.
- Sofyang, Andi Rasyid Pananrangi, Gunawan. 2017. *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Keterampilan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Soppeng*. *Jurnal Mirai Management*. Volume 2 Nomor 1, Oktober. Hlm: 79-90.
- Sugiarto, Agus., dan Ayuk Widya Nanda. 2020. *Stres Kerja: Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*. Vol. 9, No. 2.
- Sugiyono. 2011. *Statistika untuk Penelitian*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitati, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta. Bandung.

- Sulistiani, Sri Yuni. 2016. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Keterampilan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Leasing. *Jurnal ekonomi*. Volume 3, Nomor 2, Oktober. Hlm: 187-189.
- Suroso, Jebul. 2011. Penataan Sistem Jerjang Karir Berdasar Kompetensi Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat di Rumah Sakit. *Ekplanasi* Volume 6 Nomor 2 Edisi September 2011. Hlm: 123-131.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan. Pertama. Penerbit Kencana. Jakarta.
- Suwardi, S., & Utomo, J. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(1), 75-86.
- Tan, Foong-ming. 2008. Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support. *Journal of Bussiness and Public Affairs* Volume 2, Issue1, 2008.
- Triana, Yuli. 2017. The Influence of Compensation, Organizational Commitment, and Career Path to Job Performance Employees. *Jurnal of Applied Management (JAM)*. Volume 15 Number 1, March 2017. P: 68-73.
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sulita. Bandung.
- Waluyo, Minto. 2009. *Psikologi Teknik Industri*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Widarta. 2019. Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator PPDIKTI Di LLDIKTI Wilayah V Yogyakarta. *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*. Vol.7 No.2, 2019. Hlm: 91 - 105.
- Wijono, S. 2011. *Psikologi industri dan organisasi: dalam suatu bidang gerak psikologi sumber daya manusia*. Kencana Prenanda Media Group.
- Yuliana. 2013. Pengaruh Keterampilan Mengajar Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa Kelas XI IPS SMA Katolik Talino. *Artikel Penelitian*. Program Pendidikan Ekonomi. Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Tanjungpura. Pontianak.
- Yunarifah L. K., Usri Nani. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kehon Agung Malang. 146146 *MODERNISASI* , Vol.8. No.2.
- Zahra., Annidjatuz, dan Ade Gunawan. 2015. Pengaruh Sistem Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan Pada CV. Sidiq Manajemen Yogyakarta. *Jurnal MD*. Edisi Januari - Juni 2015: Hal: 21-36.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak X

Gesit Atikah Supandi, Aripin , Jayadi, Bernard T. Widjaja

Abstract

Many things can affect employee attitudes, especially the disciplined attitude of employees in an institution, to carry out the work that is the responsibility given by superiors to each employee. One of the factors that can affect employee discipline is how leadership is carried out and the motivation given to employees in the institution.

The purpose of this study was to determine the significance of the relationship between leadership, motivation, work discipline, and employee performance, to determine the magnitude of the contribution of leadership, motivation, and work discipline to employee performance, to determine the significance of the direct influence between leadership, motivation, on work discipline and performance employees, to determine the significance of the direct influence of work discipline on employee performance, to determine the indirect influence between leadership, motivation through supervision of work discipline on employee performance.

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

The results of the study, obtained a significant significant relationship between leadership and motivation with work discipline, and a significant strong relationship between leadership, motivation and work discipline on employee performance, the magnitude of the contribution of leadership, motivation, and work discipline to employee performance is 69.7% while the remaining 30.3% was contributed by other factors outside the model. There is a significant direct influence of leadership and motivation on work discipline and employee performance as well as between work discipline on employee performance. Obtained the significance of the indirect influence of leadership and motivation through work discipline on employee performance at Kantor Pelayanan Pajak X.

Suggestions, in terms of leadership, provide training to employees so that communication skills with leaders can run as expected, in terms of motivation, efforts that can be made are for management to always motivate employees by providing fair career opportunities for employees who excel by making such career development information system that can be accessed by all employees. In terms of work discipline, management needs to make a kind of procedure form for employees who will be allowed to leave the office during working hours. For further researchers, further research can be carried out with different research variables and using more samples and using other analytical methods such as the Structural Equation Modeling (SEM) method in order to enrich the research results.

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

Performance

I. PENDAHULUAN

Adanya reformasi di bidang perpajakan yang sudah berlangsung saat ini tentunya akan membawa suatu perubahan yang signifikan, dimana sistem perpajakan yang sebelumnya sangat bergantung pada aturan dan pengawasan telah berubah menjadi lebih cepat tanggap dan berorientasi pada pelayanan yang didesain untuk membangun kepercayaan, dukungan dan

saling menghargai. Perubahan yang membawa kepada orientasi terhadap pelayanan tersebut telah melahirkan sebuah kebijakan untuk membentuk suatu fungsi yang dapat memberikan pelayanan secara total dan menyeluruh.

Mengingat pentingnya perubahan, saat ini seharusnya semakin banyak pemimpin yang benar-benar dapat berperan sebagai agen perubahan. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa melakukan perubahan bukanlah hal yang mudah. Terutama sekali bagaimana memulai perubahan tersebut. Beberapa pertanyaan berikut ini penting dijadikan fokus perhatian dalam memimpin perubahan, misalnya bagaimana memulai perubahan?, bagaimana dapat menciptakan iklim dimana para bawahan dapat berinovasi dan berkembang?, bagaimana dapat memotivasi bawahan untuk mencoba hal-hal yang baru?, bagaimana dapat meyakinkan bahwa institusi mau menerima gagasan-gagasan baru?, apa yang dapat dilakukan agar bisa memberikan semangat kepada para bawahan?

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

Pada tahun lalu realisasi penerimaan pajak yang berhasil dikumpulkan mencapai Rp1.332,1 triliun dan hanya bertumbuh 1,4%. Realisasi tersebut memenuhi 84,4% dari target APBN 2019 yang sebesar Rp1.557,6 triliun. Dalam APBN 2020, target penerimaan pajak dipatok senilai Rp1.642,6 triliun. Itu artinya, pertumbuhan penerimaan pajak tahun ini 'dipaksa' untuk mencapai 23,3%. Target itu melompat jauh, terutama bila dibandingkan dengan realisasi pertumbuhan 2019.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari. Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilaturlakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamanannya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan.

Permasalahan yang terkait kepemimpinan di Kantor Kantor Pelayanan Pajak X antara lain dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Apakah kepemimpinan yang berjalan di Kantor Kantor Pelayanan Pajak X sudah berjalan secara efektif?

- b. Bagaimanakah perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahan, komitmen akan pertumbuhan bawahan, dan terutama sikap mengayomi yang ditunjukkan untuk menguatkan kemauan bawahan dalam pelaksanaan kerja guna mencapai sasaran organisasi ?
- c. Dalam organisasi di masa perubahan yang begitu cepat dan kompleks seperti sekarang ini, apakah pemimpin yang ada di Kantor Kantor Pelayanan Pajak X dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan sesuai dengan kekuasaan yang dimilikinya ke arah pencapaian sasaran organisasi?

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. Disamping itu pegawai juga harus dapat memotivasi diri untuk bekerja lebih giat dan nantinya akan mempunyai pengaruh positif terhadap pegawai lainnya. Motivasi kerja merupakan daya yang mendorong seseorang untuk bertindak (bekerja) sesuai dengan persepsi serta cita-cita yang diinginkannya. Pada dasarnya motivasi dibedakan menjadi dua yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik berkaitan dengan banyak hal diantaranya penghasilan, kenyamanan kerja, dukungan dan dorongan dari pimpinan serta ketersediaan sarana dan prasarana bekerja yang memadai, sedangkan motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang tumbuh dari dalam diri pegawai itu sendiri.

Dengan pertimbangan tersebut, Kantor Kantor Pelayanan Pajak X, telah melakukan perbaikan dalam peningkatan kesejahteraan pegawai baik dengan pemberian tunjangan perbaikan penghasilan maupun dengan memberikan tunjangan kesejahteraan, hal ini dimaksudkan untuk memotivasi kerja pegawai agar mampu bekerja lebih baik dari yang telah dicapai sebelumnya. 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, membangun motivasi kerja pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam PP No. 53 Tahun 2010 tentang disiplin karyawan negeri sipil disebutkan bahwa disiplin karyawan negeri sipil adalah kesanggupan karyawan negeri sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari langgan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Disiplin kerja merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mentaati dan mematuhi segala norma-norma, peraturan yang berlaku disekitarnya secara bertanggung jawab. Banyak hal yang dapat mempengaruhi sikap karyawan terutama sikap disiplin karyawan dalam suatu institusi, untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab yang diberikan atasan kepada masing-masing karyawan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi disiplin karyawan adalah bagaimana kepemimpinan yang dijalankan dan

motivasi yang diberikan terhadap karyawan yang ada dalam institusi.

Dengan mengacu pada fenomena tersebut di atas, dapat ditarik suatu permasalahan apakah antara kepemimpinan dan motivasi terdapat kaitan korelasional. Apakah disiplin yang terbentuk karena dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi yang berjalan. Apakah kinerja yang terbentuk dipengaruhi langsung oleh kepemimpinan maupun juga motivasi. Apakah kinerja juga dapat terbentuk karena dipengaruhi tidak langsung yaitu dari kepemimpinan dan motivasi ke kinerja melalui disiplin kerja terlebih dahulu.

II. RUMUSAN MASALAH

Bertitik tolak dari hal tersebut di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah terdapat hubungan korelasional antara kepemimpinan, motivasi, dan disiplin dengan kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak X ?
- b. Seberapa besar sumbangan atau kontribusi dari kepemimpinan, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X ?
- c. Apakah terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X ?
- d. Apakah terdapat pengaruh langsung antara motivasi dengan disiplin kerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak X ?
- e. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X ?
- f. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X ?
- g. Apakah terdapat pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X ?
- h. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak X ?
- i. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung motivasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak X ?

III. TUJUAN PENELITIAN

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

- a. Untuk mengetahui signifikansi hubungan korelasional antara kepemimpinan, motivasi, dan disiplin dengan kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak X.
- b. Untuk mengetahui besarnya sumbangan atau kontribusi dari kepemimpinan, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.

- c. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- d. Untuk mengetahui signifikansi terdapat pengaruh langsung antara motivasi dengan disiplin kerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak X.
- e. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- f. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- g. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- h. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung kepemimpinan melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak X.
- i. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung motivasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak X.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini akan memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian keterkaitan korelasional antara kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak X, baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun obyek penelitian dilakukan terhadap para pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X. Penelitian ini dirancang dengan menggunakan kuesioner/survey, peneliti berusaha mengambil sampel dari suatu populasi dengan mengandalkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Berdasarkan pada tujuan dan permasalahannya, penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang menganalisis ada tidaknya hubungan, bentuk hubungan dan memberikan penjelasan kausal variabel yang diteliti.

4.2. Populasi dan Sampel

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak X. Populasi yang dimaksud adalah populasi terbatas, maksudnya adalah sumber data mempunyai data yang jelas balasnya secara kuantitatif sehingga dapat dihitung jumlahnya. Sedangkan populasi dalam penelitian ini berjumlah 135 orang pegawai. Populasi (*population*) adalah keseluruhan objek pengamatan yang menjadi perhatian kita. Menurut Sugiono (2015) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Tabel 1. Populasi Pegawai Kantor Pelayanan Pajak X Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Kepala Kantor	1
2.	Kepala Seksi	9
3.	<i>Account Representative</i>	37
4.	Pelaksana	36
5.	Jabatan Fungsional	52
	Total	135

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

Dalam upaya menentukan ukuran atau jumlah sampel yang akan diambil dari populasi yang berjumlah 135 orang, penelitian ini menggunakan rumus Slovin sebagaimana dikutip Riduwan (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 135 responden, dengan menggunakan rumus tersebut diperoleh ukuran atau jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{135}{1 + 135 (0,05)^2} = 104,25 \approx 104 \text{ orang}$$

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

$$n.i = \frac{N_i}{N} \cdot n.$$

Dimana :

$n.i$ = ukuran sampel pada strata i .

$N.i$ = ukuran populasi pada strata i .

N = populasi

n = ukuran sampel

Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Jumlah Responden Masing-Masing Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah (orang)	Jumlah Responden
1	Kepala Kantor	1	$1/135 \times 104 \text{ orang} = 0,74 = 0 \text{ orang}$
2	Kepala Seksi	9	$9/135 \times 104 \text{ orang} = 6,64 = 7 \text{ orang}$
3	<i>Account Representative</i>	37	$43/135 \times 104 \text{ orang} = 31,72 = 32 \text{ orang}$
4	Pelaksana	36	$34/135 \times 104 \text{ orang} = 25,08 = 25 \text{ orang}$
5	Jabatan Fungsional	52	$54/135 \times 104 \text{ orang} = 39,83 = 40 \text{ orang}$
	Jumlah	135	104 orang

4.3. Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

4.3.1 Variabel Eksogen/Independen (X)

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

a. Kepemimpinan (X1)

Konsep kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari Asropi (2012) bahwa kepemimpinan pada dasarnya mempunyai pengertian sebagai upaya, aktivitas, proses, tanggung jawab, kemampuan pemberian teladan yang dilakukan seseorang dalam suatu situasi melalui proses komunikasi sehingga seseorang dapat mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja sama dan dapat mencapai hubungan yang baik, dapat

melaksanakan tugas baik dalam rangka pencapaian tujuan bersama. Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dibagi menjadi dua faktor besar yaitu :

1) Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor-faktor yang muncul dari diri pemimpin. Menurut review Asropi (2012), berbagai kompetensi tersebut mengandung makna sebagai berikut :

- a) *Traits* merujuk pada ciri bawaan yang bersifat fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
- b) *Motives* adalah sesuatu yang selalu dipikirkan atau diinginkan seseorang, yang dapat mengarahkan, mendorong, atau menyebabkan orang melakukan suatu tindakan. Motivasi dapat mengarahkan seseorang untuk menetapkan tindakan-tindakan yang memastikan dirinya mencapai tujuan yang diharapkan.
- c) *Self concept* adalah sikap, nilai, atau citra yang dimiliki seseorang tentang dirinya sendiri; yang memberikan keyakinan pada seseorang siapa dirinya.
- d) *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam suatu bidang tertentu. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik mental atau pun fisik.
- e) Skill. Berbeda dengan keempat karakteristik kompetensi lainnya yang bersifat intention dalam diri individu, skill bersifat action. Skill menjelma sebagai perilaku yang di dalamnya terdapat *motives, traits, self concept, dan knowledge*.

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang terkait dengan karakteristik bawahan dan situasi. Termasuk di dalamnya situasi organisasi dan sosial.

a) Faktor bawahan

Faktor bawahan adalah faktor yang disebabkan oleh karakter bawahan, di dalamnya terkait dengan status sosial, pendidikan, pekerjaan, harapan, ideologi, agama dll. Faktor-faktor itu tentu akan menentukan bagaimana pemimpin mengatur dan mempengaruhinya.

b) Faktor situasi

Faktor situasi ini berkaitan dengan aspek waktu, tempat, tujuan, karakteristik organisasi. Bertalian dengan waktu, perkembangan ilmu dan pengetahuan mempengaruhi cara pandang dan budaya manusia. Perkembangan itu berdampak pula pada perubahan konsep kepemimpinan.

b. **Motivasi (X2)**

Secara operasional yang dimaksud dengan motivasi adalah sesuatu hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja dengan giat dan antusias mencapai mencapai hasil yang optimal. Menurut Marjhot (2014) faktor

yang mempengaruhi kinerja karyawan ada dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

1) Motivasi Intrinsik

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

- a) Kepuasan kerja itu sendiri, yang merupakan kondisi lahir dan batin seseorang dalam melakukan pekerjaan.
- b) Prestasi yang diraih yang dapat dicapai oleh pegawai tersebut.
- c) Peluang untuk maju yang merupakan pengembangan potensi diri seseorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya.
- d) Pengakuan orang lain atas pekerjaan atau prestasi yang dapat dicapai.
- e) Kemungkinan pengembangan karier ke taraf yang lebih baik.
- f) Tanggung jawab atau kepercayaan yang didapat.

2) Motivasi Ekstrinsik

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

- a) Lingkungan kerja yang menyenangkan
- b) Kompensasi yang memadai
- c) Supervisi yang baik
- d) Rasa aman dari perusahaan berkaitan dengan karir masa depan, jaminan promosi.
- e) Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu
- f) Hubungan antar manusia
- g) Peraturan dan kebijaksanaan perusahaan

4.3.2 Variabel Intervening

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

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

- a. Disiplin *preventif* adalah tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai menaati *standard* dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran, atau bersifat mencegah tanpa ada yang memaksakan yang pada akhirnya akan menciptakan disiplin diri.
- b. Disiplin *korektif* yaitu tindakan yang dilakukan untuk mencegah supaya tidak terulang kembali sehingga tidak terjadi pelanggaran pada hari-hari selanjutnya.
- c. Disiplin *progresif* yaitu pengulangan kesalahan yang sama akan mengakibatkan hukuman yang lebih berat.

4.3.3 Variabel Dependen (Z)

Menurut Sugryono (2015) variabel dependen adalah “variabel yang sering disebut sebagai variabel *output*, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas”. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Z). Kinerja karyawan sebagai variabel (Z) mengambil konsep dari Konsep kinerja yang digunakan menggunakan konsep dari Rivai dan Bastri (2015), bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Indikator kinerja pegawai bisa dilihat dari:

- 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, kerapitan, kebenaran dan kecakapan 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.

Adapun alat ukur dari variabel Promosi Jabatan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Y) dan Prestasi kerja Pegawai (Z) di atas menggunakan skala likert, yang terdiri dari:

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

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

Tabel 3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	No. Item Pernyataan
1	2	3
Kepemimpinan (X ₁)	a. Faktor Internal	1, 2, 3, 4, 5
	b. Faktor Eksternal	6, 7
Motivasi (X ₂)	a. Intrinsik	1, 2, 3, 4, 5, 6
	b. Ekstrinsik	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Disiplin (Y)	a. Disiplin <i>Preventif</i>	1, 2
	b. Disiplin <i>Korektif</i>	3, 4
	c. Disiplin <i>Progresif</i>	5, 6
Kinerja Pegawai (Z)	a. Kerajinan (kehadiran dalam pekerjaan)	1
	b. Kuantitas dan kecepatan menyelesaikan pekerjaan	2
	c. Ketelitian atau keakuratan	3
	d. Loyalitas	4
	e. Inisiatif	5, 6
	f. Kerjasama	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 analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan mengenai indikator-indikator dalam variabel yang ada pada penelitian.

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner, dimana yang diteliti adalah sampel yang telah ditentukan sebelumnya yaitu kepada pegawai Kantor Pelayanan Pajak X. Membagikan daftar kuesioner ke bagian-bagian yang telah ditetapkan, dengan tujuan mendapatkan keakuratan informasi yang diinginkan. Dalam melakukan analisis data, diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya dapat dipergunakan. Penulis melakukan pengumpulan data dengan cara 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 pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- b. Membagikan daftar kuesioner, dengan tujuan mendapatkan keakuratan informasi yang diinginkan.
- c. Mengumpulkan jawaban atas kuesioner yang telah diisi oleh responden dikumpulkan oleh peneliti untuk dapat diolah menjadi data yang dapat diinformasikan.
- d. Memberikan skor atas jawaban pemberian responden, setiap item dari kuesioner dengan rentang nilai 1 sampai 4 pada masing-masing pernyataan.
- e. Membuat tabulasi jawaban responden atas kuesioner.
- f. Melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap setiap pertanyaan kuesioner dan Membuat kesimpulan setiap variabel.

4.4.2 Analisis Kuantitatif

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

a. Analisis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara variabel X1 (Kepemimpinan), variabel X2 (Motivasi), dan variabel Y (Disiplin) terhadap variabel Z (Kinerja Pegawai) adalah dengan melihat nilai r (Koefisien korelasi). Menurut J. Supranto (2014) parameter nilai r (koefisien korelasi) dapat dinyatakan sebagai berikut :

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

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

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

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

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

Adapun interpretasi nilai r dapat dilihat pada berikut ini.

Tabel 4. Interpretasi nilai r

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

Sumber : Sugiono, 2015

a. Analisa Koefisien Penentu (Determinan)

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

b. Analisis Koefisien Jalur

Bila melihat dari kerangka konseptual terlihat bahwa dalam penelitian ini akan memperlihatkan pengaruh variabel bebas (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 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.

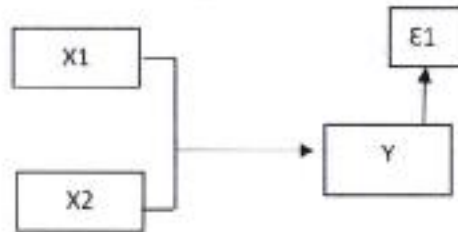
Perhitungan menggunakan analisis jalur dengan model dekomposisi, pengaruh kausal antarvariabel dapat dibedakan menjadi 3, yaitu sebagai berikut:

- d) *Direct causal effects* (Pengaruh Kausal Langsung – PKL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen lain.
- e) *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.
- f) *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.

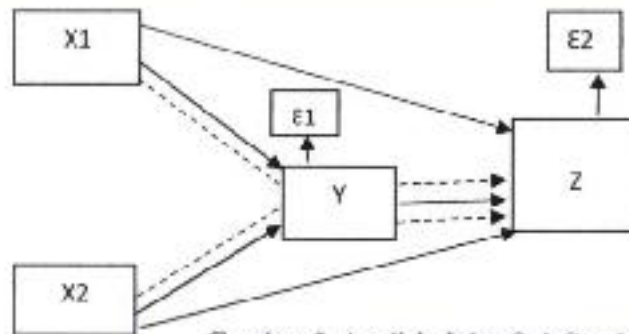


Gambar 1. Analisis Jalur Sub Struktur-1

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

2) Sub Struktur-2

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



Gambar 2. Analisis Jalur Sub Struktur-2

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

b. Pengujian Koefisien Jalur

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

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

$H_0 : \rho_{x_i, x_j} = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh *variabel* eksogen (X_0) terhadap *variabel* endogen (X_i).

$H_1 : \rho_{x_i, x_j} \neq 0$, artinya terdapat pengaruh *variabel* eksogen (X_0) terhadap *variabel* endogen (X_i).

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

2) Gunakan statistik uji yang tepat, yaitu :

a) Untuk menguji setiap koefisien jalur :

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

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 :

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

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.

$$t = \frac{P_{x_i x_i} - P_{x_i x_j}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{x_i(x_1, x_2, \dots, x_k)})(C_u + C_v - 2C_w)}{n - k - 1}}}$$

Kriteria pengujian :

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

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

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

- 1) Sebaiknya hanya terdapat multikolinieritas yang rendah. Multikolinieritas maksudnya dua atau lebih *variabel* bebas (penyebab) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Jika terjadi hubungan yang tinggi maka kita akan mendapatkan standar *error* yang besar dari koefisien beta (β) yang digunakan untuk menghilangkan varians biasa dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.

- 2) Adanya linearitas (*Linearity*). Hubungan antar *variabel* bersifat linear
- 3) Adanya aditivitas (*Additivity*). Tidak ada efek-efek interaksi
- 4) Semua *variabel* residual (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu *variabel-variabel* dalam model.
- 5) Istilah gangguan (*disturbance terms*) atau *variabel* residual tidak boleh berkorelasi dengan semua *variabel endogen* dalam model. Jika dilanggar, maka akan berakibat hasil regresi menjadi tidak tepat untuk mengestimasi parameter-parameter jalur.
- 6) Adanya 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) 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* $< \text{Standard Deviation}$.
 - 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
- 9) Terdapat masukan korelasi yang sesuai. Artinya jika kita menggunakan matriks korelasi sebagai masukan, maka korelasi Pearson digunakan untuk dua *variabel* berskala interval; korelasi *polychoric* untuk dua *variabel* berskala ordinal; *tetrachoric* untuk dua *variabel* dikotomi (berskala nominal); *polyserial* untuk satu *variabel* interval dan lainnya ordinal; dan *biserial* untuk satu *variabel* berskala interval dan lainnya nominal.

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Kuesioner

a. Variabel Kepemimpinan (X1)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Kepemimpinan di Kantor Pelayanan Pajak X adalah 2,93 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden

terhadap Kepemimpinan di Kantor Pelayanan Pajak X pada saat ini sudah dikategorikan baik, perbaikan lebih kepada meningkatkan kemampuan atau kompetensi bawahan dalam berkomunikasi karena belum sesuai yang diharapkan oleh pimpinan.

b. Variabel Motivasi (X2)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Motivasi pada Kantor Pelayanan Pajak X adalah 3,08 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Motivasi di Kantor Pelayanan Pajak X secara keseluruhan sudah dikategorikan baik. Artinya pemberian motivasi kepada pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak X berada pada jalur yang benar. Perbaikan lebih kepada bagaimana memberikan transparansi pengembangan karier yang dilakukan oleh manajemen. Karena pada dasarnya jika peluang karier bagi para pegawai terbuka maka para pegawai akan lebih termotivasi di dalam bekerja.

c. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Disiplin Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak X adalah 3,06 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Disiplin Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak X yang terbentuk sudah dikategorikan baik, perbaikan lebih kepada pegawai untuk tidak terlalu sering izin untuk keluar kantor. Artinya izin kantor dilakukan kalau memang-memang benar-benar mendesak saja.

d. Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X adalah 3,01 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak X yang terbentuk dari Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja sudah dikategorikan baik, perbaikan lebih kepada kompetensi para bawahan dalam berkomunikasi dengan pimpinan, transparansi pengembangan karir bagi pegawai yang berprestasi, peningkatan disiplin untuk tidak izin keluar kantor pada saat jam kerja dan komitmen para pegawai untuk mau bekerja di luar jam kerja (lembur).

5.2. Hasil Uji Asumsi Klasik

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

5.3. Hasil Koefisien Korelasi

Untuk mengestimasi koefisien korelasi maka digunakan Analisis Koefisien Korelasi yang pengolahan datanya dibantu dengan bantuan program SPSS versi. 23.0 dengan hasil sebagai berikut :

a. Hubungan atau Korelasi Antara Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Disiplin Kerja (Y), dengan Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak X

Untuk melihat apakah variabel Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Disiplin Kerja (Y) memiliki hubungan atau korelasi dengan Kinerja Pegawai (Z) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

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

		<i>Correlations</i>			
		Kepemimpinan	Motivasi	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,489**	,545**	,693**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	104	104	104	104
Motivasi	Pearson Correlation	,489**	1	,447**	,653**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	104	104	104	104
Disiplin Kerja	Pearson Correlation	,545**	,447**	1	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	104	104	104	104
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,693**	,653**	,703**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	104	104	104	104

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

Berdasarkan tabel hasil pengolahan di atas, dapat diinterpretasikan bahwa :

- 1) Hubungan atau korelasi antara Kepemimpinan (X1) dengan Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar 0,545 dengan tingkat Sig. 0,000. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara Kepemimpinan (X1) dengan Disiplin Kerja (Y) terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan dan cukup kuat atau moderat.
- 2) Hubungan atau korelasi antara Motivasi (X2) dengan Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar 0,447. Hal ini juga dapat menjelaskan bahwa antara Motivasi (X2) dengan Disiplin Kerja (Y) terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan pada hubungan cukup kuat atau moderat.
- 3) Hubungan atau korelasi antara Kepemimpinan (X1) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,693 dengan tingkat Sig.0,000. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara Kepemimpinan (X1) dengan Kinerja Pegawai (Z) terdapat hubungan atau

korelasi yang signifikan pada hubungan kuat karena nilai r /korelasinya mendekati angka 1.

- 4) Hubungan atau korelasi antara Motivasi (X2) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,653 dengan tingkat Sig.0,000. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara Motivasi (X2) dengan Kinerja Pegawai (Z) terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan pada hubungan kuat karena nilai r /korelasinya mendekati angka 1.
- 5) Hubungan atau korelasi antara Disiplin Kerja (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,703 dengan tingkat Sig.0,000. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara Disiplin Kerja (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan pada hubungan kuat nilai r /korelasinya mendekati angka 1.

5.4. Kontribusi Variabel Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) Dan Disiplin Kerja (Y) Terhadap Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Pada Kantor Pelayanan Pajak X

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

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

<i>Model Summary^a</i>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,840 ^a	,706	,697	1,294	1,815

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *Adjust R Square* menunjukkan angka 0,697 hal ini dapat menjelaskan bahwa kontribusi variabel Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Disiplin Kerja (Y) secara bersama-sama (simultan) dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) adalah sebesar 69,7% sedangkan sisanya 30,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja, yang harus dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahuinya.

5.5. Hasil Analisis Jalur

5.5.1 Sub Struktur Model-1

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + c_1$$

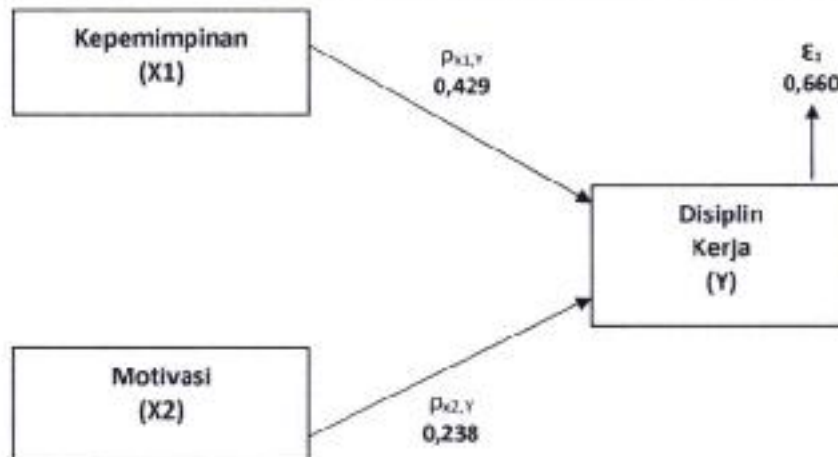
$$Y = 0,429X_1 + 0,238X_2 + 0,660 \dots\dots\dots (1)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- 1) Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Disiplin Kerja (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak X.

- 2) Motivasi (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Disiplin Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak X.

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



Gambar 3. Diagram Jalur Sub Struktur-1

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

Tabel 7. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur-1

Jalur	Standarized	Sig		α	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Y	0,429	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,238	0,012	<	0,05	H2 Diterima
X1, X2 → Y	0,340				
ε ₁	0,660				

5.5.2 Sub Struktur Model-2

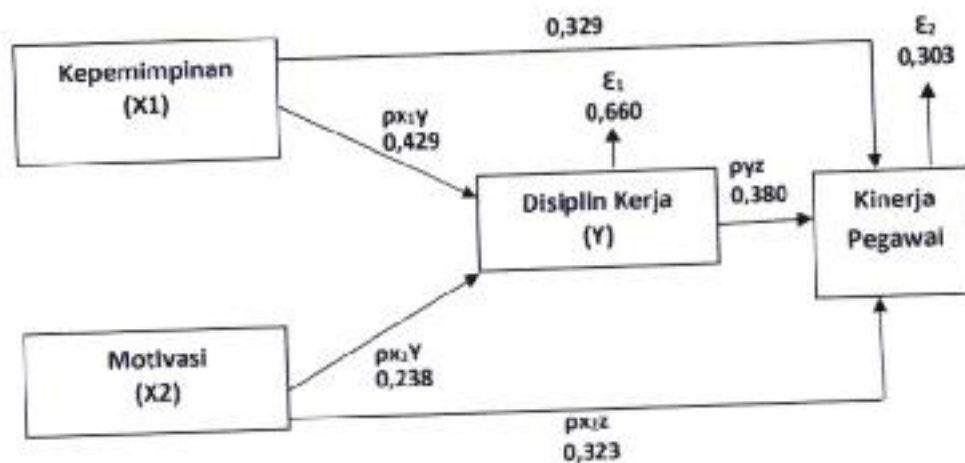
$$Z = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y + b_4 Y + e_2$$

$$Z = 0,329X_1 + 0,323X_2 + 0,380Y + 0,303Y \dots\dots\dots (2)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- 1) Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- 2) Motivasi (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- 3) Disiplin Kerja (Y) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak X

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



Gambar 4. Diagram Jalur Sub Struktur-2

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

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

Jalur	Standarized	Sig		α	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Y	0,429	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,238	0,012	<	0,05	H2 Diterima
X1 → Z	0,329	0,000	<	0,05	H3 Diterima
X2 → Z	0,323	0,000	<	0,05	H4 Diterima
Y → Z	0,380	0,000	<	0,05	H5 Diterima
X1, X2, Y → Z	0,697				
E_1	0,660				
E_2	0,303				

5.5.3 Pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) Secara Tidak Langsung Melalui Disiplin Kerja (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Uji analisis jalur digunakan karena ingin membuktikan apakah variabel Disiplin Kerja (Y) menjadi variabel yang dapat memediasi antara Kepemimpinan (X1), dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (Z). Berdasarkan gambar diagram analisis jalur maka dapat dianalisa sebagai berikut:

- Analisis Jalur Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Disiplin Kerja (Y).

Pengaruh langsung Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,329. Pengaruh langsung Kepemimpinan (X1) terhadap Disiplin Kerja (Y) sebesar 0,429. Pengaruh Disiplin Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,380, oleh karena itu

pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar $0,429 \times 0,380 = 0,1630$.

- b. Analisis Jalur Motivasi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Disiplin Kerja (Y)
 Pengaruh langsung Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,323. Pengaruh langsung Motivasi (X2) terhadap Disiplin Kerja (Y) sebesar 0,238 sedangkan pengaruh Disiplin Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,380 oleh karena itu pengaruh tidak langsung Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar $0,238 \times 0,380 = 0,0904$

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

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Sisa ϵ	Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Disiplin Kerja (Y)		
X1 Terhadap Z	0,329	0,1630	-	0,4920
X2 Terhadap Z	0,323	0,0904	-	0,4134
Y Terhadap Z	0,380	-	-	0,380
X1, X2, dan Y Terhadap Z	0,697	-	0,303	1,000

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

- Kontribusi Kepemimpinan (X1) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar $0,239^2 = 0,1082$ atau 10,82%
- Kontribusi Motivasi (X2) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar $0,323^2 = 0,1043$ atau 10,43%
- Kontribusi Disiplin Kerja (Y) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar $0,380^2 = 0,1444$ atau 14,44%.
- Kontribusi Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Disiplin Kerja (Y) secara simultan yang langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar *Adjusted R Square* = 0,697 atau 69,7% sisanya sebesar 0,303 atau 30,3% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar model, seperti diklat, kemampuan kerja, komunikasi dan lain-lain.
- Pengaruh langsung variabel Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,329. Pengaruh langsung Kepemimpinan (X1) terhadap Disiplin Kerja (Y) sebesar 0,429 dan pengaruh Disiplin Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,380, dengan demikian pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar $0,429 \times 0,380 = 0,1630$ atau 16,30%.

Pengaruh langsung Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,323. Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Disiplin Kerja (Y) sebesar 0,238, sedangkan pengaruh Disiplin

Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,380 dengan demikian pengaruh tidak langsung Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Disiplin Kerja (Y) adalah sebesar $0,238 \times 0,380 = 0,0904$ atau 9,04%.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

- a. Dari hasil kajian yang telah dilakukan diperoleh signifikansi hubungan yang cukup kuat antara kepemimpinan dan motivasi dengan disiplin kerja, dan signifikan hubungan yang kuat antara kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- b. Dari hasil kajian yang telah dilakukan dapat diketahui besarnya kontribusi atau sumbangan dari kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X adalah sebesar 69,7% sedangkan sisanya 30,3% disumbang oleh faktor lain di luar model.
- c. Dari hasil kajian yang telah dilakukan dapat diperoleh signifikansi pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- d. Dari hasil kajian yang telah dilakukan diperoleh signifikansi pengaruh langsung antara motivasi dengan disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- e. Dari hasil kajian yang telah dilakukan diperoleh signifikansi pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- f. Dari hasil kajian yang telah dilakukan diperoleh signifikansi pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- g. Dari hasil kajian yang telah dilakukan diperoleh signifikansi pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- h. Dari hasil kajian yang telah dilakukan diperoleh signifikansi pengaruh tidak langsung kepemimpinan melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.
- i. Dari hasil kajian yang telah dilakukan diperoleh signifikansi pengaruh tidak langsung motivasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak X.

6.2. Saran

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

a. Bagi Kantor Pelayanan Pajak X :

- 1) Dalam hal kepemimpinan, upaya melakukan perbaikan dengan jalan:

Memberikan pelatihan kepada para pegawai agar kemampuan komunikasi dengan pimpinan dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

- 2) Dalam hal motivasi, upaya yang dapat dilakukan adalah agar manajemen selalu memotivasi pegawainya dengan memberikan peluang karier bagi para pegawai yang berprestasi dengan membuat semacam sistem informasi pengembangan karier yang dapat diakses oleh semua pegawai.
- 3) Dalam hal disiplin kerja, manajemen perlu membuat semacam formulir isian prosedur bagi pegawai yang akan izin keluar kantor pada saat jam kerja yang ditanda tangani oleh atasan mereka langsung, agar izin keluar kantor dipergunakan oleh pegawai yang benar-benar mendesak atau memerlukan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

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

DAFTAR PUSTAKA

- A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2015, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- Alex, Nitisemito, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung
- Al Rasyid, Harun. 2015, *Analisis Jalur*, LP3E Fakultas Ekonomi UNPAD, Bandung
- Asropi, 2017, *Membangun Key Performance Indicator Lembaga Pelayanan Publik Manajemen Pembangunan No. 57/1/Tahun XVI*
- Astadi Pangarso, Putri Intan Susanti, 2016, *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat*, *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* Tahun 9. No. 2, Agustus 2016
- Chung, Kae H., and Leon C. Megginson, 2013, *Organizational Behaviour: Developing Managerial Skills*, New York: Harper & Row Publishers
- D. Dolet Unaradjan, 2013, *Motivasi Kerja Karyawan*, Ariadne:Jakarta
- Dale Timpe A, 2014, *Memimpin Manusia, Seri Ilmu Dan Seni Manajemen Bisnis*, Gramedia Asri Media, Jakarta
- Edwin B. Flippo 2013, *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta
- Evie K. Sardjana, Sudarmo, Didik G. Suharto (2018) dalam jurnal internasionalnya yang berjudul *Effect of Remuneration, Work Discipline, Motivation on Performance*, *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)* Vol. 5, No. 6, December 2018
- Ellis, C.W., 2013, *Management Skills For New Managers*, New York: Amacom
- Erlis Miita Rin Sondole dkk, 2015, *Penaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII, Terminal BBM Bitang*, *Jurnal EMBA*, Vol 3, No.3 2015
- Fahoni, Abdurrahmat, 2016, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rineka Cipta
- Gury Yukl, 2015, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi 7, Jakarta : Indeks

- George, Jennifer and Gareth R Jones, 2012, *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc, New Jersey
- H.M. Yani, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mitra Wacana Media, Jakarta
- Hadari Nawawi, 2014, *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*, Yogyakarta: UGM Press
- Handoko, T. Hani, 2014, *Manajemen*, BPFE: Yogyakarta
- Hasibuan, H. Malayu S.P., 2019, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta
- Hastono S.P, 2013, *Analisis Data*, FKM-UI, Jakarta
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 2016, *Manajemen Personalia*, BPFE, UGM, Yogyakarta
- Istijanto, 2015, *Riset Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat, Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- J. Supranto, 2014, *Statistik Teori dan Aplikasi*, Erlangga : Jakarta
- Khiki Utari, 2015, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Melekat Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Dinas Pertambangan Dan Energi Kabupaten Kutai Timur*, eJournal Pemerintahan Integratif, 2015, 3 (1) : 31-45 ISSN 2337-8670
- Kreitner, R., & Kinicki, A, 2013, *Organizational Behavior*. 8th edn. Boston: McGraw-Hill
- Marihot Tua Efendi Hariandja, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Miftah Toha, 2016, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja. Grafindo
- Moh. Pahundu Tika, 2015, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Jakarta
- Nai-Wen Chia, Yen-Chun Chenb , Tun-Chun Huangc , and Shih-Feng Chen, 2018, *Trickle-Down Effects of Positive and Negative Supervisor Behaviors on Service Performance: The Roles of Employee Emotional Labor and Perceived Supervisor Power*, Graduate Institute of Human Resource Management, No.2, Shi-Da Road, Changhua City, Changhua County, Taiwan
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2013, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Prawirosentono, Sayadi, 2013, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan, 2014, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta
- Riduwan, 2014, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Cetakan I, Alfabeta, Bandung
- Rivai, Veithzal dan Basri, 2015, *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, S., & Judge, T., 2013, *Organizational Behaviors*, 13th ed. New Jersey: Pearson.
- Rommy Beno Rumondor, Altje Tumbel, Jantje L. Sepung, 2016, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomalat*, Jurnal EMBA Vol.4 No. 2 Juni 2016, Hal. 254-26
- Rosa Cintrón, Forrest Fluniken, 2017, *Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool? International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 17*.
- Russel, J.E.A. and Benardin, H.J., 2013, *Human Resources Management*, New York, Mc Graw Hill Co.
- Samsudin, Sadili, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Pustaka Setia
- Saydam, Gouzali. 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources): Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta : djambatan
- Schuler, Randall S dan Susan E. Jackson, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisike-6 Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Sastrodiningrat, Soebagio, 2016, *Kapita Selekta, Manajemen & Kepemimpinan*, Ind-Hill-Co, Jakarta
- Sastrohadwiryo, 2013, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2, Bumi Aksara, Jakarta
- Syazhashahputra Bahrum, Ingrid Wahyuni Sinaga, 2015, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun)*, Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis vol. 3, no. 2, 2015, 135-141 ISSN: 2337-7887

- Singian, P., Sondang, 2017, Manajemen Sumber Daya Manusia, Aksara Baru, Jakarta
- Simamora, Henry, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Situmorang, Viktor M., 2013, Aspek Hukum Pengawasan Melekat Dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah, Jakarta : Rineka Cipta
- Soeratro dan Arsyad Lincoln, 2014, Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi, UPP, AMP UKPN, Jakarta
- Sugiono, 2015, Statistik untuk Penelitian, Cetakan kedua, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Terry, G.R., 2016, In Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: CV Haji Masagung
- Winardi, J., 2015, Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wirawan, 2014, Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian: Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan dan Militer , Rajagrafindo Persada, Jakarta

**Analisis Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap
Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak
Wajib Pajak Besar Empat**

Tuti Widayanti, Ella, Suherman, Ade Basuki

Abstract

The process of managing human resources is very important in achieving an increase in employee performance as indicated by the employee's ability to achieve standard work performance set by the organization. Similarly, the Indonesian Taxation institution, in this case Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.

The purpose of this study was to determine the significance of the relationship between job promotion, work environment with job satisfaction and employee job performance, to determine the relationship between job satisfaction and employee performance, to determine the contribution of promotion, work environment, and job satisfaction to employee performance, to determine the significance of the direct influence between job promotion, work environment on job satisfaction and employee performance, to determine the significance of the indirect effect between job promotion, work environment through job satisfaction on employee performance.

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

The results showed that there was a significant relationship between job promotion and job satisfaction and job performance, a fairly strong relationship between work environment and job satisfaction and job performance, a strong relationship between job satisfaction and job performance, contribution to job promotion, work environment, job satisfaction on job performance is 56.2% while the remaining 43.8% is influenced by other factors outside the model. There is a significant direct effect of job promotion, work environment on job satisfaction and job performance, there is a significant direct effect of job satisfaction on job performance, there is an indirect effect of job promotion, work environment through job satisfaction on employee performance.

Suggestions, in terms of promotion, carefully select the level of honesty of employees who will be promoted, in terms of the work environment, to provide more adequate work facilities, in terms of job satisfaction to further enhance cooperation and mutual support between employees. Further research can be carried out with different research variables and the use of other analytical methods such as the Structural Equation Modeling (SEM) method in order to enrich the research results.

Keywords: Job Promotion, Work Environment, Job Satisfaction and Employee Work performance

I. PENDAHULUAN

Pajak digunakan untuk menopang perekonomian Indonesia karena hampir 80% APBN Pemerintah Indonesia berasal dari sektor pajak. Pajak sangat penting bagi pelaksanaan dan peningkatan pembangunan nasional untuk mencapai kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat. Pada tahun lalu realisasi penerimaan pajak yang berhasil dikumpulkan mencapai Rp1.332,1 triliun dan hanya tumbuh 1,4%. Realisasi tersebut memenuhi 84,4% dari target APBN 2019 yang sebesar Rp1.557,6 triliun. Dalam APBN 2020, target penerimaan pajak dipatok senilai

Rp1.642,6 triliun. Itu artinya, pertumbuhan penerimaan pajak tahun ini 'dipaksa' untuk mencapai 23,3%. Target itu melompat jauh, terutama bila dibandingkan dengan realisasi pertumbuhan 2019.

Proses pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang begitu penting dalam mencapai peningkatan prestasi kerja pegawai yang ditunjukkan dengan kemampuan pegawai untuk mencapai kinerja standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Demikian pula halnya dengan institusi Perpajakan Indonesia, dalam hal ini KPP Wajib Pajak Besar Empat yang mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Salah satu tujuan bekerja adalah memperoleh kepuasan kerja. Berangkat dari fenomena itu, maka perilaku pegawai di lingkungan KPP menjadi obyek yang menarik untuk diteliti dari sudut pandang kepuasan kerja dan dedikasi yang ditunjukkan dalam menghasilkan kinerja yang berkualitas dan profesional. Pegawai akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataannya di dalam organisasi. Meskipun terdapat perbedaan akan tetapi kalau perbedaan tersebut positif maka orang atau pegawai akan merasa puas, demikian juga sebaliknya. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi kerja pegawai adalah adanya promosi jabatan. Promosi jabatan merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong pegawai untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam bekerja dalam organisasi. Adanya promosi jabatan membuat pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi sehingga akan menghasilkan output yang tinggi.

Selain adanya promosi jabatan, faktor berikutnya dari kepuasan kerja dan prestasi kerja pegawai adalah lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi juga sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Oleh karena itu menciptakan keadaan yang bernilai positif dalam lingkungan kerja suatu institusi seperti Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat merupakan kewajiban mutlak dari setiap jajaran pimpinan yang bersangkutan.

II. RUMUSAN MASALAH

Beritik tolak dari hal tersebut di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah terdapat hubungan atau korelasi antara promosi jabatan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja dengan prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat?
- b. Seberapa besar kontribusi promosi jabatan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat?
- c. Apakah terdapat pengaruh langsung antara promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat?
- d. Apakah terdapat pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat?
- e. Apakah terdapat pengaruh langsung antara promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat?
- f. Apakah terdapat pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat?
- g. Apakah terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat?
- h. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara promosi jabatan melalui kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat?
- i. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja melalui kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat?

III. TUJUAN PENELITIAN

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

- j. Untuk mengetahui signifikansi hubungan atau korelasi antara promosi jabatan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja dengan prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- k. Untuk mengetahui besarnya kontribusi promosi jabatan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- l. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- m. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- n. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.

- o. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- p. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- q. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung antara promosi jabatan melalui kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- r. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja melalui kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan kuesioner/survey, peneliti berusaha mengambil sampel dari suatu populasi dengan mengandalkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Berdasarkan pada tujuan dan permasalahannya, penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang menganalisis ada tidaknya hubungan, bentuk hubungan dan memberikan penjelasan kausal variabel yang diteliti.

Penelitian ini akan memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian keterkaitan korelasional antara promosi jabatan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun obyek penelitian dilakukan terhadap para pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.

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 menclarangkan 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

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat. Populasi yang dimaksud adalah populasi terbatas, maksudnya adalah sumber data mempuayai data yang jelas batasnya secara kuantitatif sehingga dapat dihitung jumlahnya. Sedangkan populasi dalam penelitian ini berjumlah 141 orang pegawai. Populasi (population) adalah keseluruhan objek pengamatan yang menjadi perhatian kita. Menurut Sugiono (2015) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang

menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Tabel 1. Populasi Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat Berdasarkan Jabatan

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

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

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

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

Dimana :

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

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

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

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

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

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

Dimana :

n_i = ukuran sampel pada strata i .

N_i = ukuran populasi pada strata i .

N = populasi

n = ukuran sampel

Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Jumlah Responden Masing-Masing Jabatan

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

4.3. Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

4.3.4 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:

c. Promosi Jabatan (X1)

Promosi jabatan dalam penelitian ini mengacu dari Hasibuan (2014) yaitu perpindahan jabatan yang akan memperbesar wewenang dan tanggungjawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam perusahaan sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Adapun dimensi dari promosi jabatan dalam penelitian ini meliputi :

1) Senioritas

Indikator dari pegawai yang senior ini antara lain :

- a) Memiliki kemampuan yang lebih tinggi
- b) Lamanya ia bekerja

- c) Gagasan yang lebih luas
- d) Manajerial yang rasional

2) Prestasi kerja

Indikator dari prestasi kerja ini adalah pegawai memiliki prestasi atau hasil kerja yang tinggi.

a) Tingkat Loyalitas

Indikator dari tingkat loyalitas, pegawai memiliki kesetiaan terhadap organisasi dan bertanggung jawab.

b) Kejujuran

Indikator dari kejujuran ini adalah pegawai memiliki sifat yang jujur dalam bekerja dan berperilaku sehari-hari.

d. Lingkungan Kerja (X2)

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

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti: pusat kerja, hubungan kerja dan sebagainya);
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, (Seperti: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, dan sebagainya).

4.3.5 Variabel Intervening

Menurut Sugiyono, (2015) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat dimati dan diukur. Variabel ini merupakan penyalur 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 Tiffin dalam As'ad (2014) adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan 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.

4.3.6 Variabel Dependen (Z)

Menurut Sugiyono (2015) variabel dependen adalah "variabel yang sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas". Variabel dependen dalam penelitian ini adalah prestasi kerja pegawai (Z). Menurut Hasibuan, (2014) prestasi kerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta ketepatan waktu. Adapun beberapa indikator penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan, (2014) :

a. Kesetiaan

Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaannya.

b. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya mematuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

c. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada mengajukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

d. Kreativitas

Kemampuan pegawai dan mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna.

e. Kerjasama

Kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain, sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik.

f. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, beribawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

g. Kepribadian

Sikap, perilaku, kesopanan, disukai, memberikan kesan yang menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik dan penampilan simpatik serta wajar dari pegawai tersebut.

h. Prakarsa

Kemampuan berfikir yang rasional dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapat kesimpulan dan membuat keputusan. Penyelesaian masalah yang dihadapinya.

i. Kecakapan

Kecakapan pegawai dalam menyatakan dan menjelaskan semua yang terlibat di dalam penyusunan kebijakan institusi.

j. Tanggung Jawab

Kejadian pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.

Adapun alat ukur dari variabel Promosi Jabatan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Y) dan Prestasi kerja Pegawai (Z) di atas menggunakan skala likert, yang terdiri dari:

- 5) Sangat Setuju (SS) = Nilai 4
- 6) Setuju (S) = Nilai 3
- 7) Tidak Setuju (TS) = Nilai 2
- 8) 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	Dimensi	No. Item Pernyataan
1	2	3
Promosi Jabatan (X1)	a. Senioritas b. Prestasi kerja c. Tingkat loyalitas d. Kejujuran	1 2, 3, 4 5, 6 7
Lingkungan Kerja (X2)	a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai b. Lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia	1, 2, 3, 4, 5, 6 7, 8, 9, 10
Kepuasan Kerja (Y)	a. Sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya sendiri b. Situasi kerja c. Kerjasama.	1, 2 3, 4 5, 6
Prestasi kerja Pegawai (Z)	a. Kesetiaan b. Kejujuran, c. Kedisiplinan d. Kreativitas e. Kerjasama.	1 2 3 4 5

	f. Kepemimpinan	6
	g. Kepribadian	7
	h. Prakarsa	8
	i. Kecakapan dan	9
	j. Tanggung jawab	10

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:

4.6.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2015) analisis deskriptif adalah: "menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi". Analisis data merupakan penyederhanaan data kedalam bentuk yang mudah dipahami, dibaca dan diinterpretasikan. Dalam menentukan analisis data, diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya dapat dipergunakan. Metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan mengenai indikator-indikator dalam variabel yang ada pada penelitian.

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner, dimana yang diteliti adalah sampel yang telah ditentukan sebelumnya yaitu kepada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat. 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:

- g. Membuat pertanyaan atau kuesioner dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang akan diberikan kepada responden, yaitu pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- h. Membagikan daftar kuesioner, dengan tujuan mendapatkan keakuratan informasi yang diinginkan.

- i. Mengumpulkan jawaban atas kuesioner yang telah diisi oleh responden dikumpulkan oleh peneliti untuk dapat diolah menjadi data yang dapat diinformasikan.
- j. Memberikan skor atas jawaban pemberian responden, setiap item dari kuesioner dengan rentang nilai 1 sampai 4 pada masing-masing pernyataan.
- k. Membuat tabulasi jawaban responden atas kuesioner.
- l. Melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap setiap pertanyaan kuesioner dan Membuat kesimpulan setiap variabel.

4.6.2 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 pengolahan datanya dibantu oleh program komputer *Statistical Product & Services Solution (SPSS)* versi 23.0

a. Analisis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara variabel X1 (Promosi Jabatan), variabel X2 (Lingkungan Kerja), dan variabel Y (Kepuasan Kerja) terhadap variabel Z (Prestasi Kerja Pegawai) adalah dengan melihat nilai r (Koefisien korelasi). Menurut J. Supranto (2014) parameter nilai r (koefisien korelasi) dapat dinyatakan sebagai berikut :

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

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

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

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

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

Adapun interpretasi nilai r dapat dilihat pada berikut ini.

Tabel 4. Interpretasi nilai r

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

Sumber : Sugiono, 2015

c. Analisa Koefisien Penentu (Determinan)

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

d. 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 23*.

Pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah, yaitu :

- 3) Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari sebuah variabel *eksogen* (variabel penyebab (X)) terhadap sebuah variabel *endogen* (variabel akibat (Y)), misal : $X1 \longrightarrow Y$
- 4) Anak panah dua arah yang menyatakan hubungan korelasional antara variabel *eksogen*, misalnya : $X1 \longleftrightarrow X2$.

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

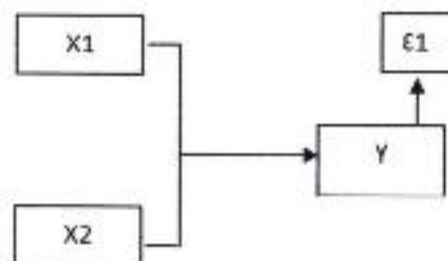
Perhitungan menggunakan analisis jalur dengan model dekomposisi, pengaruh kausal antarvariabel dapat dibedakan menjadi 3, yaitu sebagai berikut:

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

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

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

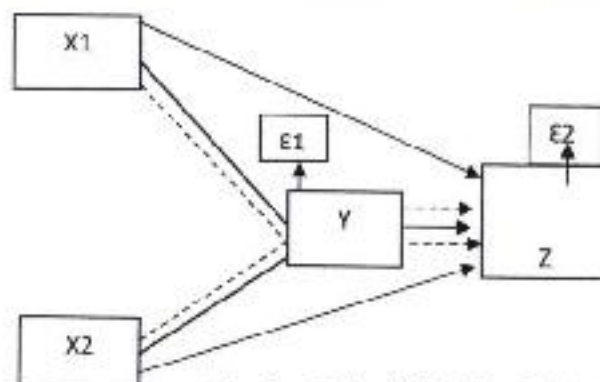


Gambar 1. Analisis Jalur Sub Struktur-1

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

4) Sub Struktur-2

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



Gambar 2. Analisis Jalur Sub Struktur-2

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

b. Pengujian Koefisien Jalur

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

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

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

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

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

4) Gunakan statistik uji yang tepat, yaitu :

e) Untuk menguji setiap koefisien jalur :

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

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 . ($t_0 > t_{tabel (i, k-1)}$)

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

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

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 . ($F_0 > F_{tabel (k, n-k-1)}$)

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

$$t = \frac{P_{x_1x_1} - P_{x_1z_1}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{z_1(x_1, z_2, \dots, z_k)}) (C_{x_1} + C_{z_1} - 2C_{x_1z_1})}{n - k - 1}}}$$

Kriteria pengujian :

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

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

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

- 10) Sebaiknya hanya terdapat multikolinieritas yang rendah. Multikolinieritas maksudnya dua atau lebih *variabel* bebas (penyebab) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Jika terjadi hubungan yang tinggi maka kita akan mendapatkan standar *error* yang besar dari koefisien beta (β) yang digunakan untuk menghilangkan varians biasa dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.
- 11) Adanya linearitas (*Linearity*). Hubungan antar *variabel* bersifat linear
- 12) Adanya aditivitas (*Additivity*). Tidak ada efek-efek interaksi
- 13) Semua *variabel residual* (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu *variabel-variabel* dalam model.
- 14) Istilah *gangguan (disturbance terms)* atau *variabel residual* tidak boleh berkorelasi dengan semua *variabel endogen* dalam model. Jika dilanggar, maka akan berakibat hasil regresi menjadi tidak tepat untuk mengestimasi parameter-parameter jalur.
- 15) Adanya *recursivitas*. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutaran kembali (*looping*).
- 16) Spesifikasi model benar diperlukan untuk menginterpretasi koefisien-koefisien jalur. Kesalahan spesifikasi terjadi ketika *variabel* penyebab yang signifikan dikeluarkan dari model. Semua koefisien jalur akan merefleksikan kovarians bersama dengan semua *variabel* yang tidak diukur dan tidak akan dapat diinterpretasi secara tepat dalam kaitannya dengan akibat langsung dan tidak langsung.
- 17) Asumsi analisis jalur mengikuti asumsi umum regresi linear, yaitu:
 - f) Model regresi harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka signifikansi pada ANOVA sebesar $< 0,05$
 - g) *Predictor* 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).

- i) 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
- 18) Terdapat masukan korelasi yang sesuai. Artinya jika kita menggunakan matriks korelasi sebagai masukan, maka korelasi Pearson digunakan untuk dua *variabel* berskala interval; korelasi *polychoric* untuk dua *variabel* berskala ordinal; *tetrachoric* untuk dua *variabel* dikotomi (berskala nominal); polyserial untuk satu *variabel* interval dan lainnya ordinal; dan hiserial untuk satu *variabel* berskala interval dan lainnya nominal.

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Kuesioner

e. Variabel Promosi Jabatan (X1)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Promosi Jabatan di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat adalah 2,96 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Promosi Jabatan di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat pada saat ini sudah dikategorikan baik, perbaikan lebih kepada kriteria bagi pegawai yang akan dipromosikan perlu memperhatikan yang lebih seksama terhadap tingkat kejujuran pegawai.

f. Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Lingkungan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat adalah 3,10 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Lingkungan Kerja di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat secara keseluruhan sudah dikategorikan baik. Perbaikan lebih kepada pemberian fasilitas kerja yang lebih memadai.

g. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Kepuasan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat adalah 2,96 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Kepuasan Kerja para Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat yang terbentuk sudah dikategorikan baik perbaikan lebih kepada kesediaan para pegawai untuk bekerja sama saling mendukung satu dengan yang lain sehingga kepuasan kerja yang terbentuk akan lebih meningkat.

h. Variabel Prestasi Kerja Pegawai (Z)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Prestasi Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat adalah 2,96 hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap Prestasi Kerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak

Wajib Pajak Besar Empat yang terbentuk dari Promosi Jabatan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja sudah dikategorikan baik, perbaikan lebih kepada kerjasama antar pegawai.

5.2. Hasil Uji Asumsi Klasik

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

5.3. Hasil Koefisien Korelasi

Untuk mengestimasi koefisien korelasi maka digunakan Analisis Koefisien Korelasi yang pengolahan datanya dibantu dengan bantuan program SPSS versi. 20.0 dengan hasil sebagai berikut :

a. Hubungan atau Korelasi Antara Promosi Jabatan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Y) dengan Prestasi Kerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat

Untuk melihat apakah variabel Promosi Jabatan (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Kepuasan Kerja (Y) memiliki hubungan atau korelasi dengan Prestasi Kerja Pegawai (Z) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

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

		<i>Correlations</i>			
		Promosi Jabatan	Lingkungan kerja	Kepuasan Kerja	Prestasi Kerja Pegawai
Promosi Jabatan	Pearson Correlation	1	,421**	,685**	,690**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	104	104	104	104
Lingkungan kerja	Pearson Correlation	,421**	1	,429**	,477**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	104	104	104	104
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,685**	,429**	1	,674**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	104	104	104	104
Prestasi Kerja Pegawai	Pearson Correlation	,690**	,477**	,674**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	104	104	104	104

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

Berdasarkan tabel hasil pengolahan di atas, dapat dikatakan bahwa :

- 6) Hubungan atau korelasi antara Promosi Jabatan (X1) dengan Kepuasan Kerja (Z) adalah sebesar 0,685 dengan tingkat Sig. 0,000. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara Promosi Jabatan (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y) berada pada hubungan yang kuat dan signifikan.
- 7) Hubungan atau korelasi antara Lingkungan Kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar 0,429. Hal ini juga dapat menjelaskan bahwa antara Lingkungan Kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y) berada pada hubungan atau korelasi yang moderat atau cukup kuat dan signifikan.
- 8) Hubungan atau korelasi antara Promosi Jabatan (X1) dengan Prestasi Kerja Pegawai (Z) adalah sebesar 0,690 dengan tingkat Sig.0,000. Hal ini dapat menjelaskan bahwa antara Promosi Jabatan (X1) dengan Prestasi Kerja Pegawai (Z) berada pada hubungan yang kuat dan signifikan.

5.4. Kontribusi Variabel Promosi Jabatan (X1), Lingkungan Kerja (X2) Dan Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat

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

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

Model	R	R Square	Model Summary ^b		
			Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,758 ^a	,575	,562	2,975	1,640

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Lingkungan kerja, Promosi Jabatan

b. Dependent Variable: Prestasi Kerja Pegawai

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *Adjust R Square* menunjukkan angka 0,562 hal ini dapat menjelaskan bahwa kontribusi variabel Promosi Jabatan (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) secara bersama-sama dalam mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai (Z) adalah sebesar 56,2% sedangkan sisanya 43,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar Promosi Jabatan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja, yang harus dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahuinya.

5.5. Hasil Analisis Jalur

5.5.1 Sub Struktur Model-1

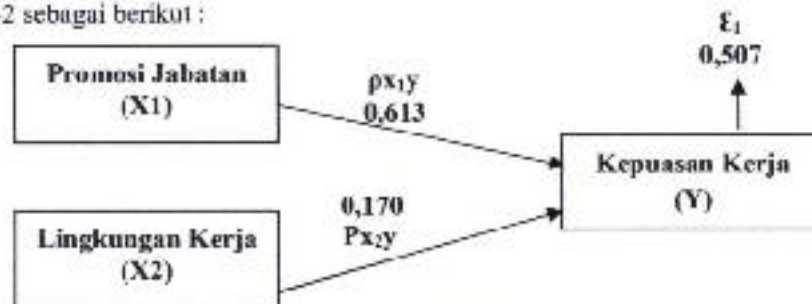
$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + c_1$$

$$Y = 0,613 X_1 - 0,170 X_2 + 0,507 \dots\dots\dots (2)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- 3) Promosi Jabatan (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- 4) Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.

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



Gambar 3. Diagram Jalur Sub Struktur-2

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

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

Jalur	Standarized	Sig		α	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Y	0,613	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,170	0,032	<	0,05	H2 Diterima
X1, X2, → Y	0,493	0,000	<	0,05	
ε ₁	0,507				

5.5.2 Sub Struktur Model-2

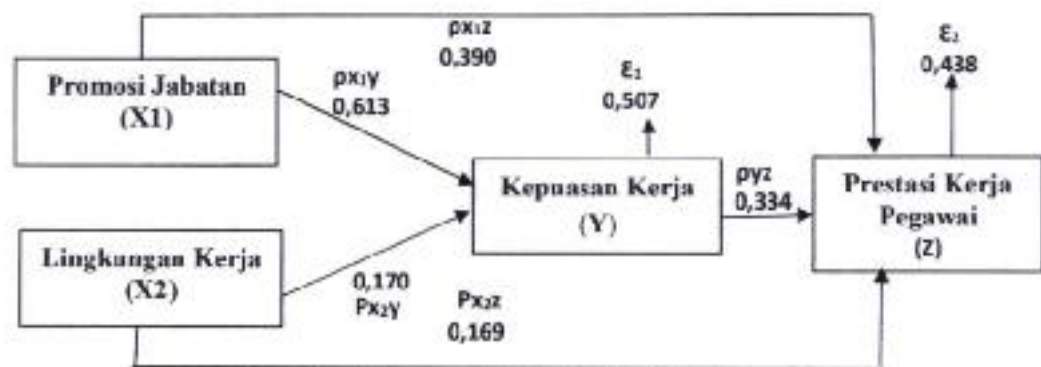
$$Z = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y + c_2$$

$$Z = 0,390X_1 + 0,169X_2 + 0,334Y + 0,438 \dots\dots\dots (2)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- 1) Promosi Jabatan (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- 2) Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- 3) Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.

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



Gambar 4. Diagram Jalur Sub Struktur-2

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

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

Jalur	Standardized	Sig		α	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Y	0,613	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,170	0,032	<	0,05	H2 Diterima
X1 → Z	0,390	0,000	<	0,05	H3 Diterima
X2 → Z	0,169	0,024	<	0,05	H4 Diterima
Y → Z	0,334	0,000	<	0,05	H5 Diterima
X1, X2, → Y	0,493	0,000	<	0,05	
X1, X2, Y → Z	0,562	0,000	<	0,05	
ϵ_1	0,507				
ϵ_2	0,438				

5.5.3 Pengaruh Promosi Jabatan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) Secara Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z)

Uji analisis jalur digunakan karena ingin membuktikan apakah variabel Kepuasan Kerja (Y) menjadi variabel yang dapat memediasi antara Promosi Jabatan (X1), Lingkungan Kerja (X2) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z). Berdasarkan gambar diagram analisis jalur maka dapat dianalisa sebagai berikut:

- c. Analisis Jalur Promosi Jabatan (X1) Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) Melalui Kepuasan Kerja (Y).

Pengaruh langsung Promosi Jabatan (X1) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,390. Pengaruh langsung Promosi Jabatan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,613. Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,334, oleh karena itu pengaruh tidak langsung Promosi Jabatan (X1) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar $0,613 \times 0,334 = 0,2047$.

- d. Analisis Jalur Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) Melalui Kepuasan Kerja (Y).

Pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X2) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,169. Pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,170 sedangkan pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,334 oleh karena itu pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja (X2) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar $0,170 \times 0,334 = 0,0568$

Tabel 9. Rangkuman dari Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, Pengaruh Total, Promosi Jabatan (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Sisa ϵ	Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja (Y)		
X1 Terhadap Z	0,390	0,2047	-	0,5947
X2 Terhadap Z	0,169	0,0568	-	0,2258
Y Terhadap Z	0,334	-	-	0,334
X1, X2, dan Y Terhadap Z	0,562	-	0,438	1,000

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

- f. Kontribusi Promosi Jabatan (X1) yang secara langsung mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai (Z) sebesar $0,390^2 = 0,1521$ atau 15,21%
- g. Kontribusi Lingkungan Kerja (X2) yang secara langsung mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai (Z) sebesar $0,169^2 = 0,0286$ atau 2,86%.
- h. Kontribusi Promosi Jabatan (Y) yang secara langsung mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai (Z) sebesar $0,334^2 = 0,1156$ atau 11,56%.
- i. Kontribusi Promosi Jabatan (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Kepuasan Kerja (Y) secara simultan yang langsung mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai (Z) sebesar *Adjusted R Square* = 0,562 atau 56,2% sisanya sebesar 0,438 atau 43,8% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar model, seperti diklat, kemampuan kerja, komunikasi dan lain-lain.
- j. Pengaruh langsung variabel Promosi Jabatan (X1) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,390. Pengaruh langsung Promosi Jabatan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,613 dan pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,334, dengan demikian pengaruh tidak langsung Promosi Jabatan (X1) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar $0,613 \times 0,334 = 0,2047$ atau 20,47%.

Pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X2) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,169. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,170,

sedangkan pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) sebesar 0,334 dengan demikian pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja (X2) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar $0,170 \times 0,334 = 0,0568$ atau 5,68%.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

- a. Dari hasil kajian yang telah dilakukan diperoleh signifikansi hubungan yang kuat antara promosi jabatan baik dengan kepuasan kerja maupun dengan prestasi kerja pegawai, hubungan yang cukup kuat antara lingkungan kerja baik dengan kepuasan kerja maupun prestasi kerja pegawai, dan hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- b. Dari hasil kajian yang telah dilakukan dapat diketahui besarnya kontribusi atau sumbangan dari Promosi jabatan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat adalah sebesar 56,2% sedangkan sisanya 43,8% disumbang oleh faktor lain di luar model.
- c. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, terdapat signifikansi pengaruh secara langsung promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- d. Dari hasil kajian yang telah dilakukan diperoleh signifikansi pengaruh secara langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- e. Dari hasil kajian yang telah dilakukan diperoleh signifikansi secara langsung promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- f. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan diperoleh signifikansi pengaruh secara langsung lingkungan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- g. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan diperoleh signifikansi pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- h. Dari hasil kajian yang telah dilakukan diperoleh signifikansi pengaruh secara tidak langsung promosi jabatan melalui kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.
- i. Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, diperoleh signifikansi pengaruh secara tidak langsung lingkungan kerja melalui kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat.

6.2. Saran

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

c. Bagi Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Empat :

- 1) Dalam hal promosi jabatan, upaya melakukan perbaikan dengan jalan:
Lebih kepada memberikan perhatian yang seksama kepada pegawai yang akan dipromosikan terutama rekam jejak pegawai tersebut dalam hal tingkat kejujurannya selama ini.
- 2) Dalam hal lingkungan kerja, upaya yang dapat dilakukan adalah agar manajemen perlu menambah anggaran yang nantinya dipergunakan untuk memberikan fasilitas kerja yang lebih memadai.
- 3) Dalam hal kepuasan kerja, kepada manajemen atau institusi untuk memberikan arahan kepada para pegawai dengan kompetensi yang dimilikinya, untuk tidak bekerja secara sektoral tetapi bekerja sebagai tim untuk saling mendukung.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

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

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rohim, 2018, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volumen 20 No. 2 (2018)
- Afrida Hayati Ritonga, Angreni Atmei Lubis, 2015, Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Herfinta Farm & Plant Kantor Cabang Medan, *Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, Vol 3, No 2 (2015)
- Alex, Nitisemito, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pustaka Setia, Bandung
- Al Rasyid, Harun, 2015, Analisis Jalur, LP3E Fakultas Ekonomi UNPAD, Bandung
- Anoraga, Panji, 2014, Manajemen Bisnis, Semarang: PT. Rineka Cipta
- Arrita Nurmaida, 2020, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personel Biro Sdm Polda Sumatera Barat, *Matua Jurnal (Pengembangan Ilmu Manajemen dan Bisnis)*, Vol. 2 No. 1 (2020)
- As'ad, Mohamad, 2014, Psikologi Industri, Sari Ilmu Sumber Daya Manusia, Liberty, Yogyakarta
- Dale Tampe A, 2014, Memimpin Manusia, Seri Ilmu Dan Seni Manajemen Bisnis, Gramedia Asri Media, Jakarta
- Espen Olsen, Gunhild Bjaauid, Aslang Mteklisen, 2017, *Work climate and the mediating role of workplace bullying related to job performance, job satisfaction, and work ability: A study among hospital nurses*, Centre for Resilience in Healthcare, Department of Health, University of Stavanger, Stavanger, Norway

- Fajar Maya Sari, 2013, Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Di Sd Negeri Kecamatan Gondang Mojokerto, DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen April 2013, Vol. 9 No.2. hal. 137 – 153
- Faustino Cardoso Gomes, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi, Yogyakarta
- George, Jennifer and Gareth R Jones, 2012, *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc, New Jersey
- Gibson, 2015, Organisasi, Edisi Kedelapan, Jilid 2. Binarupa Aksara ; Jakarta
- Hadari Nawawi, 2015, Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif, Yogyakarta: UGM Press
- Handeko, T. Hani, 2015, Manajemen, BPFE: Yogyakarta
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta
- Hastono S.P, 2013, Analisis Data, FKM-UI, Jakarta
- Ida Bagus Agung Dharmanegara, Ni Wayan Sitiari, I Dewa Gde Ngurah Wirayudha 2016. *Job Competency and Work Environment: the effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs Worker*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 18, Issue 1.Ver. II (Jan. 2016), PP 19-26 www.iosrjournals.org
- Istijanto, 2015, Riset Sumber Daya Manusia. Cetakan Keempat, Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- J. Supranto, 2014, Statistik Teori dan Aplikasi, Erlangga : Jakarta
- M. Herri Mustaqim Hasibuan, Nazaruddin, Isfenti Sadalia and Muhamad Toyib Daulay, 2019, *The Effect of Mutation, Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance of Plantation Companies in Medan*, American International Journal of Business Management (AIJBM), ISSN- 2379-106X, www.aijbm.com Volume 2, Issue 1 (January-2019), PP 11-21
- Manullang, 2015, Dasar-Dasar Manajemen, edisi revisi, cetakan ketujuh, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta
- Marihot Tua Efendi Hariandja, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Martoyo, Susilo, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta
- Moh. Pabundu Tika, 2015, Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Bumi Aksara, Jakarta
- Muhammad Aldaman, Luis Mamisah, Mohd. Kurniawan, 2017, Pengaruh Prestasi Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Bandar Lampung, Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini, Vol 8, No 1
- Mutiara, S. Panggubean, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bogor: Ghalia Indonesia
- Noraani Mustapha, Zaizura Che Zakaria, 2013, The Effect of Promotion Opportunity in Influencing Job Satisfaction among Academics in Higher Public Institutions in Malaysia, International Business Information Management Association , pp. 589-594. ISBN 9780982148990
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2013, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta: Rineka Cipta
- Prawirosentono, Suyadi, 2013, Kebijakan Kinerja Karyawan, Yogyakarta: BPFE
- Rahardjo Sri, 2014, *The Effect Of Competence, Leadership And Work Environment Towards Motivation And Its Impact On The Performance Of Teacher Of Elementary School In Surakarta City, Central Java, Indonesia*, International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, Year : 2014, Volume : 3, Issue : 6, First page : (59) Last page : (74), Online ISSN : 2278-6236
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan, 2015, Manajemen Personalia, BPFE, Yogyakarta
- Riduwan, 2014, Metode & Teknik Menyusun Tesis, Cetakan I, Alfabeta, Bandung
- Rivai, Veithzal dan Basri, 2015, *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Russel, J.E.A. and Benardin, H.J., 2013, *Human Resources Management*, New York, Mc Graw Hill Co.

- Sumsudin, Sadili, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung : Pustaka Setia
- Schuler, Randall S dan Susan E. Jackson.2014, Manajemen Sumber DayaManusia, Edisike-6 Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Sedarmayanti, 2016, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Bandung, Penerbit Mandar Maju
- Siagian, P., Sondang. 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, Aksara Baru, Jakarta
- Simamora, Herry, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Soeratto dan Arsyad Lincolin, 2014, Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi, UPP, AMP UKPN, Jakarta
- Robbins, Stephen S., 2016, Perilaku Organisasi Jilid 1, Jakarta: PT. Indeks Gramedia Group
- Sugiono, 2015, Statistik untuk Penelitian, Cetakan kedua, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Wexley & Yukl, 2012, Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia, Rineka, Jakarta
- Wirawan, 2014. Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian:Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan dan Militer , Rajagrafindo Persada, Jakarta