

LABORA

JURNAL BISNIS

ISSN 1410-2218

Analisis Pengaruh Sistem Pengawasan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua)

Maulana Malik Aprilianto, Sudarmadji, Dimitria, Arief Kristian Y. Gaguk Sudjoko

Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja Dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Antara Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa

Doni Gustanto, Ahmad Yani, S. Widhi Tjahyanto, Robby Simanjuntak

Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Keterikatan Pegawai Dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang

Putteri Wahyuni, Harry Wiyanto, Iriana Wihardja S., Ferial Fahmi Kadir

Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai Melalui Motivasi Dan Disiplin Kerja Pegawai Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang

Senas Sanusi, Apriana Dian, A Joe Kartika Mastaka, Novita Yolanda

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Karir Pada Kantor Pelayanan Pajak

Metty Maria Agustin, Aripin, Jayadi, Bernard T. Widjaja

Analisis Faktor Kompetensi, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Etos Kerja Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua

Fauzia Ratum, Ella Padilah, Suherman, Ade Basuki

Vol. 21 No.2

Desember
2019



Sekolah Tinggi Manajemen
LABORA
School of Management

LABORA

JURNAL BISNIS

ISSN 1410-2218

Analisis Pengaruh Sistem Pengawasan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua)

Maulana Malik Aprilianto, Sudarmadji, Dimitria, Arief Kristian Y. Gaguk Sudjoko

Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja Dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Antara Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa

Doni Gustanto, Ahmad Yani, S. Widhi Tjahyanto, Robby Simanjuntak

Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Keterikatan Pegawai Dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang

Putteri Wahyuni, Harry Wiyanto, Iriana Wihardja S., Ferial Fahmi Kadir

Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai Melalui Motivasi Dan Disiplin Kerja Pegawai Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang

Senas Sanusi, Apriana Dian, Ajoe Kartika Mastaka, Novita Yolanda

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Karir Pada Kantor Pelayanan Pajak

Metty Maria Agustin, Aripin, Jayadi, Bernard T. Widjaja

Analisis Faktor Kompetensi, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Etos Kerja Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua

Fauzia Ratum, Ella Padilah, Suherman, Ade Basuki



Sekolah Tinggi Manajemen

LABORA

School of Management

Vol. 21 No.2

Desember
2019

LABORA

JURNAL BISNIS

ISSN 1410-2318

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 I. Widjaja, MM. Prof. Dr. Ir. Andrimo Widjaja, M.Sc. Dr. Ir. Harry Wiyanto, M.M. Dr. Agustian Zen Dr. Arpin, S.H., M.H. Dr. S. Widie Tjuhjanto, M.M. R. Irena Wihandja Sunuaputra, S.E., M.M.
Bendahara	Dewi Kartikaningsih, S.E., M.M.
Administrasi dan Umum	Robby Simanjuntak, S.E., M.M. 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 Palembang Raja, Blok B7 No. 7-8,
Cakung Jakarta Timur 13960.

**Analisis Pengaruh Sistem Pengawasan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan
Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening
(Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua)**

Maulana Malik Aprilianto, Sudarmadji, Dimitria, Arief Kristian Y., Gaguk Sudjoko

Abstract

In addition to supervision, to achieve the expected performance in an institution, employees must also receive adequate training programs for their positions so that employees are skilled in carrying out their work. Besides that, low commitment can also cause problems for the organization.

The purpose of this study was to determine the significance of the relationship between the supervisory system, training, affective commitment, and employee performance, to determine the contribution of the supervisory system, training, and affective commitment to employee performance, to determine the significance of the direct influence between the supervisory system, training, and commitment. affective and employee performance, to determine the significance of the direct effect of affective commitment on employee performance, to determine the indirect effect between the supervisory system, training through the supervision of affective commitment on employee performance.

The research design used a survey approach to collect data. While the data analysis used correlation coefficient analysis, determinant coefficient and path analysis (path analysis) decomposition method. The population of this study amounted to 92 employees. While the sampling technique used a census, because all the existing population was used as a sample.

The results of the study, obtained a significant significant relationship between the supervision and training system with affective commitment, and a significant strong relationship between the supervisory system, training and affective commitment to employee performance, the magnitude of the contribution of the supervisory system, training, and affective commitment to employee performance is 76, 6% while the remaining 23.4% was contributed by other factors outside the model. There is a significant direct effect of the supervision and training system on affective commitment and employee performance as well as between affective commitment on employee performance. Obtained the significance of the indirect influence of the supervision and training system through affective commitment to the performance of employees at Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.

Suggestions, in terms of the supervisory system, remind direct superiors to listen more to the problems experienced by their subordinates in terms of training, efforts that can be made are for management when carrying out training to arrange so that the time or length of training is adjusted to the training material. affective commitment, management needs to carry out more intense socialization related to the values that must be instilled in tax employees, so that the emotional relationship between employees and institutions can occur more deeply as a big family. 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: Supervision system, training, affective commitment, and performance Employee

L. PENDAHULUAN

Di Indonesia, harus diakui bahwa saat ini sedang krisis berbagai masalah penyimpangan, kecurangan, penyalahgunaan wewenang serta permasalahan hukum sebagai akibat dari adanya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Pemerintah melakukan berbagai upaya untuk terus memperbaiki sistem dengan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) yang mengarah pada pemerintahan/birokrasi yang bersih (*clean government*). Peningkatan peran pengawasan internal yang memadai di lingkungan pemerintahan merupakan wujud dari pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa, sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 pasal 48 ayat 1 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang menyebutkan bahwa pengawasan intern dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (Meity dan Gamaliel, 2017).

KPP Wajib Pajak Besar Dua merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah DJP Wajib Pajak Besar dengan wilayah kerja seluruh Indonesia. KPP Wajib Pajak Besar Dua awalnya beralamat di Jl. Medan Merdeka Timur No. 16 Jakarta Pusat dan mengadministrasikan 105 Wajib Pajak sesuai Keputusan Dirjen Pajak nomor KEP-263/PJ/2002. Pada tahun 2003 dan 2007 mendapatkan tambahan Wajib Pajak yang diadministrasikan masing-masing 45 dan 50 Wajib Pajak. Perubahan komposisi Wajib Pajak kembali terjadi pada tahun 2012. Pada tahun 2014 sampai dengan saat ini KPP Wajib Pajak Besar Dua mengadministrasikan 250 Wajib Pajak setelah dikeluarkannya 26 Industri Rokok dari Master File Wajib Pajak terdaftar di tahun 2014.

Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua adalah dengan melalui pengembangan pegawai yaitu dengan melakukan pelatihan. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan dalam suatu institusi, para pegawai harus mendapatkan program pelatihan yang memadai untuk jabatannya sehingga pegawai terpupai dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk meningkatkan mutu atau kinerja pegawai melalui pelatihan harus dipersiapkan dengan baik untuk mencapai hasil yang memuaskan.

Penelitian awal yang telah dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua menunjukkan bahwa profesionalisme dan pengawasan internal sudah diterapkan dengan cukup baik, meskipun belum dapat dikatakan sepenuhnya optimal sebab masih terdapat fenomena-fenomena yang menjadi permasalahan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Indikasi ini terlihat dari dari penyelesaian pekerjaan kurang teliti sehingga hasil kerja ada yang salah, seringnya menunda pekerjaan serta tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan atasan tepat waktu dan kurang inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga hasil laporan yang ditetapkan mengalami keterlambatan dan tidak dapat diselesaikan dalam waktu yang lebih singkat.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah adanya Komitmen Afektif. Penelitian telah banyak membuktikan tentang pentingnya Komitmen Afektif karena terdapat hubungan yang erat antara Komitmen Afektif dengan perilaku-perilaku pegawai seperti tingkat disiplin, tujuan *turn over*, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, motivasi, dan kinerja. Rendahnya komitmen menimbulkan persoalan bagi pihak organisasi. Rendahnya Komitmen Afektif akan mengakibatkan *physical* dan *psychological withdrawal* (penarikan diri secara fisik dan psikologi) yang akan menurunkan kinerja individu, dan berujung pada kegagalan pencapaian tujuan organisasi.

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 korelasi atau hubungan yang signifikan antara sistem pengawasan, pelatihan, komitmen afektif dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua?
- b. Seberapa besar kontribusi dari Sistem pengawasan, pelatihan dan komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua?
- c. Apakah terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan antara sistem pengawasan terhadap komitmen afektif pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua?
- d. Apakah terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan antara pelatihan terhadap komitmen afektif pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua?
- e. Apakah terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan antara sistem pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua?
- f. Apakah terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua?
- g. Apakah terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua?
- h. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara sistem pengawasan melalui komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua?
- i. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara pelatihan melalui komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua?

III. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini dapat penulis jabarkan sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui korelasi atau hubungan yang signifikan antara Sistem pengawasan, pelatihan, komitmen afektif dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- b. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi dari Sistem pengawasan, pelatihan dan komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- c. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung dan signifikan antara sistem pengawasan terhadap komitmen afektif pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- d. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung dan signifikan antara pelatihan terhadap komitmen afektif pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- e. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung dan signifikan antara Sistem pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- f. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- g. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung dan signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- h. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara Sistem pengawasan melalui komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- i. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara pelatihan melalui komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu cara atau teknis yang dilakukan dalam proses penelitian, sedangkan penelitian itu sendiri diartikan sebagai upaya dalam bidang ilmu pengetahuan yang dijalankan untuk memperoleh fakta-fakta dan prinsip-prinsip yang sistematis untuk mewujudkan kebenaran. Rancangan penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah riset yang bersifat deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif kuantitatif dipergunakan untuk pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Tujuannya adalah untuk mencari gambaran yang sistematis dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data.

Dilihat dari data yang dianalisis, penelitian ini merupakan penelitian observasional yang mengumpulkan data dari fenomena yang diteliti tanpa adanya intervensi ke dalam fenomena tersebut. Sedangkan berdasarkan analisis data yang digunakan, disebut sebagai penelitian analitis yang menganalisis data dari sampel dengan menggunakan alat statistik untuk digeneralisasi menuju populasi.

Dengan demikian penelitian ini akan memberikan penjelasan hubungan kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis pengaruh sistem pengawasan, pelatihan dan komitmen afektif serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua. Pendekatan penelitian ini adalah penelitian *survey* yang meneliti dengan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini, peneliti merancang jenis penelitian berupa penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*) metode dekomposisi dalam menjawab hipotesis yang diajukan.

4.2. Populasi dan Sampel

4.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (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. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu.

Pengertian populasi menurut Singarimbun dan Effendi (2014) adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan, bahwa populasi merupakan obyek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Oleh karena itu populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua berjumlah 92 orang.

4.2.2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Atikunto, 2015). Meneliti sebagian dari populasi diharapkan dapat menggambarkan hasil yang sesungguhnya dari pada populasi. Oleh karena itu diperlukan pengklasifikasian terhadap unit analisis dari populasi tersebut melalui sampel. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini kecil (92 orang) maka penulis menetapkan tidak mengambil sampel tetapi keseluruhan populasi adalah sampel, sehingga penelitian ini adalah penelitian survei populasi atau penelitian sensus.

4.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel adalah sesuatu yang mudah berubah, tidak konstan, berfluktuasi, condong untuk menyimpang atau bernilai tidak tetap atau sesuatu yang bervariasi. Dalam suatu penelitian, variabel perlu diidentifikasi, diklasifikasi dan didefinisikan secara operasional dengan jelas dan tegas agar tidak

menimbulkan kesalahan dalam pengumpulan dan pengolahan data serta pengujian hipotesis. Dengan demikian yang dimaksud definisi operasional adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan penelitian untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu obyek atau fenomena.

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

4.3.1 Variabel Endogen atau *dependent variabel (Z)*, yaitu Kinerja Pegawai

Variabel endogen/ terikat penelitian ini adalah Variabel Kinerja Pegawai (Y). Kinerja pegawai dalam penelitian ini mengambil konsep dari Bernardin dan Russel (2013) yang memberikan definisi tentang prestasi kerja atau kinerja sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu. Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa prestasi kerja atau kinerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada perusahaan atau organisasi.

Adapun indikator dari kinerja itu meliputi :

- a. Hasil kerja
Merupakan hasil kerja nyata yang diperoleh dan hasil kerja optimal yang bisa diraih dari standar dan waktu yang ditentukan. Indikator hasil kerja ini mencakup:
 - 1) Kualitas yang meliputi : mutunya bagus, ketelitian, kebersihan dan efisiensi.
 - 2) Kuantitas yang meliputi : kecepatan, ketepatan waktu dan banyaknya keahlian yang dimiliki.
- b. Pengetahuan tentang kerja meliputi :
 - 1) Pemahaman prosedur
 - 2) Perencanaan pekerjaan yang jeli
 - 3) Ketekunan dalam pelaksanaan.
- c. Kemampuan mencakup Kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan tugas, meliputi:
 - 1) Kecakapan, yaitu kesusanggupan melaksanakan pekerjaan hingga tuntas.
 - 2) Keterampilan yaitu kesusanggupan untuk menyelesaikan pekerjaan secara akurat.
- d. Sikap yaitu berubahnya perilaku pegawai menjadi lebih baik, meliputi :
 - 1) Semangat kerja yang tinggi
 - 2) Kepribadian yang kuat dan
 - 3) Keberanian mengambil resiko

4.3.2 Variabel Intervening (Y), yaitu variabel Komitmen Afektif

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

nitara variabel independen dan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen". Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah komitmen afektif (Y).

Komitmen afektif dalam penelitian ini mengacu dari Allen dan Meyer (2012) secara operasional yang dimaksud komitmen afektif dalam penelitian ini adalah pengidentifikasian diri dengan organisasi, dan keinginan untuk terlibat aktif dalam pencapaian tujuan organisasi, serta bertahan / setia dalam organisasi, dikarenakan oleh keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, dengan indikator sebagai berikut :

- a. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi
- b. Rasa sayang memiliki yang kuat dengan organisasi
- c. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain
- d. Terikat secara emosional dengan organisasi
- e. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun
- f. Merasa masalah organisasi adalah masalah diri sendiri.

4.3.3 Variabel Bebas Atau Independent Variabel (X), Yaitu Variabel Sistem Pengawasan Dan Pelatihan

a. Variabel Sistem Pengawasan (X1)

Pengawasan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan konsep dari H. Hari Handoko (2014) bahwa pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana yang telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Menurut Handoko (2014), dilihat dari tipenya, pengawasan memiliki tiga tipe yaitu:

1) Pengawasan pendahuluan (*steering Controls*)

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

2) Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*)

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

3) Pengawasan umpan balik yaitu pengawasan yang mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan

Ketiga tipe pengawasan tersebut sangat berguna bagi manajemen untuk memungkinkan manajemen membuat tindakan koreksi dan tetap dapat mencapai tujuan.

b. Variabel Pelatihan (X2)

Konsep pelatihan dalam penelitian ini mengambil dari Sofyandi, (2013), bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan cara dan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Para peserta pelatihan akan mempelajari pengetahuan dan keterampilan yang sifatnya praktis untuk tujuan tertentu. Adapun indikator dari pelatihan terdiri dari

- 1) Kesesuaian isi pelatihan
 - a) Materi yang diberikan dalam proses pelatihan sangat menunjang pekerjaan
 - b) Materi yang diberikan dalam proses pelatihan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan
- 2) Metode pelatihan:
 - a) Metode *training* yang digunakan sudah sesuai dengan tujuan pelatihan
- 3) Sikap dan keterampilan instruktur
 - a) Instruktur dalam membahas materi pelatihan selalu memberikan contoh-contoh yang aktual
 - b) Instruktur yang mengajar betul-betul ahli dalam bidangnya
- 4) Lama waktu pelatihan
 - a) Lamanya *training* yang dilaksanakan dapat meningkatkan keahlian dan pengetahuan
- 5) Fasilitas pendukung pelatihan
 - a) Sarana prasarana pelatihan seperti ruangan dan peralatan yang digunakan sangat mendukung dalam pelatihan.

Adapun alat ukur dari variabel Sistem Pengawasan (X1), Pelatihan (X2), Komitmen Afektif (Y) dan Kinerja Pegawai (Z) di atas menggunakan skala likert, yang terdiri dari:

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

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

Tabel 1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator	No. Item Instrumen
Sistem Pengawasan (X ₁)	a. Pengawasan Pendahuluan (steering Controls) b. Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan. (concurrent control) c. Pengawasan umpan balik	1, 2 3, 4 5, 6
Pelatihan (X ₂)	a. Kesesuaian isi pelatihan b. Metode pelatihan c. Sikap dan ketrampilan instruktur d. Lama waktu pelatihan, e. Fasilitas pendukung pelatihan	1, 2 3 4, 5 6 7
Komitmen Afektif (Y)	a. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi b. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi c. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain d. Terikat secara emosional dengan organisasi e. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun f. Merasa masalah organisasi adalah masalah diri sendiri.	1 2 3 4 5 6
Kinerja Pegawai (Z)	a. Hasil kerja b. Pengetahuan tentang kerja c. Kemampuan d. Sikap	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8

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) 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:

4.4.2 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 Utama Bea dan Cukai Tipe C Soekarno Hatta. 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 Pratama Jakarta Tanjung Priok.
- b. Membagikan daftar kuesioner, dengan tujuan mendapatkan keakuratan informasi yang diinginkan.
- c. Mengumpulkan jawaban atas kuesioner yang telah diisi oleh responden dikumpulkan oleh peneliti untuk dapat diolah menjadi data yang dapat diinformasikan.
- d. Memberikan skor atas jawaban pemberian responden, setiap item dari kuesioner dengan rentang nilai 1 sampai 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.

4.4.3 Analisis Kuantitatif

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

a. Analisis Koefisien Jalur

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

Pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah, yaitu :

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

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

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

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

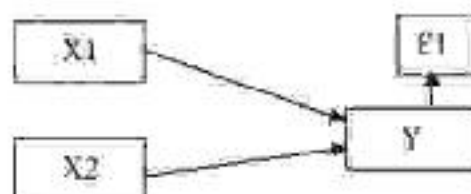
Perhitungan menggunakan analisis jalur dengan model dekomposisi, pengaruh kausal antar variabel dapat dibedakan menjadi 3, yaitu sebagai berikut:

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

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

1) Sub Struktur-1

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



Gambar 1. Analisis Jalur Sub Struktur-1

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

2) Sub Struktur-2

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



Gambar 2. Analisis Jalur Sub Struktur-2

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

b. Pengujian Koefisien Jalur

Menguji kebermaknaan (*test of significance*) setiap koefisien jalur yang telah dihitung, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, serta menguji perbedaan besarnya pengaruh masing-masing *variabel* eksogen terhadap *variabel* endogen menurut Harun Al Rasyid (2013), dapat dilakukan dengan langkah kerja berikut :

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

$H_0 : \beta^{i,j} = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh *variabel* eksogen (X_i) terhadap *variabel* endogen (X_j).

$H_1 : \beta^{i,j} \neq 0$, artinya terdapat pengaruh *variabel* eksogen (X_i) terhadap *variabel* endogen (X_j).

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

2) Pilihlah statistik uji yang tepat, yaitu :

a) Untuk menguji setiap koefisien jalur :

$$t = \frac{\beta_{i,j}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{y(x_1, x_2, \dots, x_k)})C_{jj}}{n - k - 1}}}$$

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 ($|t| > t_{\text{tabel}}(\alpha, n-k-1)$).

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

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

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

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

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

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) 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.
- 2) Adanya *recursivitas*. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutaran kembali (*looping*).
- 3) 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.
- 4) Sebaiknya hanya terdapat multikolinieritas yang rendah. Multikolinieritas maksudnya dua atau lebih *variabel* bebas (penyebab) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Jika terjadi hubungan yang tinggi maka kita akan mendapatkan standar *error* yang besar dari koefisien beta (b) yang digunakan untuk menghilangkan varians biasa dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.
- 5) Adanya linearitas (*Linearity*). Hubungan antar *variabel* bersifat linear.
- 6) Adanya aditivitas (*Additivity*). Tidak ada efek-efek interaksi.
- 7) Semua *variabel* residual (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu *variabel-variabel* dalam model.
- 8) Terdapat masukan korelasi yang sesuai. Artinya jika kita menggunakan matriks korelasi sebagai masukan, maka korelasi Pearson digunakan untuk dua *variabel* berskala interval; korelasi *polychoric* untuk dua *variabel* berskala ordinal; *tetrachoric* untuk dua *variabel* dikotomi (berskala nominal); *polyserial* untuk satu *variabel* interval dan lainnya ordinal; dan *biserial* untuk satu *variabel* berskala interval dan lainnya nominal.
- 9) Asumsi analisis jalur mengikuti asumsi umum regresi linear, yaitu:

- a) Model regresi harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka signifikansi pada ANOVA sebesar < 0.05 .
- b) *Predictor* yang digunakan sebagai *variabel* bebas harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka *Standard Error of Estimate* \leq *Standard Deviation*.
- c) Tidak terjadi autokorelasi. Terjadi autokorelasi jika angka Durbin dan Watson sebesar < 1 dan > 3 .
- d) Koefisien regresi harus signifikan. Pengujian dilakukan dengan Uji t. Koefisien regresi signifikan jika t hitung $>$ t tabel (nilai kritis).
- e) Tidak boleh terjadi multikolinieritas, artinya tidak boleh terjadi korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah antar *variabel* bebas.

e. Analisis Koefisien Korelasi

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

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

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

- 1) Jika $r = 1$, hubungan X dan Y sempurna dan positif (mendekati 1, hubungan sangat kuat dan positif).
- 2) Jika $r = -1$, hubungan X dan Y sempurna dan negatif (mendekati 1, hubungan sangat kuat dan negatif).
- 3) Jika $r = 0$, hubungan X dan Y lemah sekali atau tidak ada hubungan.

Adapun interpretasi nilai r dapat dilihat pada berikut ini.

Tabel 2. Interpretasi nilai r

Besarnya nilai r	Interpretasi
0.00 – 0.199	Sangat lemah
0.20 – 0.399	Lemah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.00	Sangat kuat

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

d. Analisa Koefisien Penentu

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

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Kuesioner

a. Variabel Sistem Pengawasan (X1)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Sistem Pengawasan (X1) di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua adalah 2,93 hal ini dapat diinterpretasikan bahwa responden atau pegawai sudah setuju dengan Sistem Pengawasan (X1) yang dirasakan pegawai saat ini, karena dinilai sudah baik. Dengan demikian pihak instansi diharapkan untuk dapat menjaga agar Sistem Pengawasan di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua tetap berjalan dengan baik, atau bahkan lebih ditingkatkan menjadi kategori sangat baik dengan memperbaiki indikator dari Sistem Pengawasan yang masih lemah.

b. Variabel Pelatihan (X2)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Pelatihan di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua adalah 3,03 yang menunjukkan bahwa responden sudah setuju dengan Pelatihan yang berlangsung selama ini di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua, karena dirasakan sudah baik. Dengan demikian diharapkan Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua tetap mempertahankan kebijakan Pelatihan selama ini dan memperbaiki dalam hal lamanya waktu pelatihan. Karena dari hasil survey nilai yang terendah berasal dari point ini.

c. Variabel Komitmen Afektif (Y)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi Komitmen Afektif pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua adalah 3,01 hal ini menunjukkan bahwa responden sudah setuju bahwa dengan Komitmen Afektif yang berlangsung selama ini dapat membentuk kinerja yang baik. Sedangkan perbaikannya lebih kepada pribadi pegawai dalam memaknai secara mendalam dengan kantor mereka bekerja. Karena dari hasil survey masih menunjukkan skor yang rendah.

d. Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata skor persepsi kinerja pegawai dengan skor 2,99 hal ini menunjukkan bahwa responden sudah setuju bahwa dengan Sistem Pengawasan (X1) saat ini,

dan Pelatihan yang berlangsung selama ini, serta Komitmen Afektif yang dimiliki para pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua dapat membentuk kinerja secara baik.

5.2. Hasil Uji Asumsi Klasik

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

5.3. Hubungan korelasional antara Sistem Pengawasan (X1), Pelatihan (X2) dan Komitmen Afektif (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.

Untuk mengetahui hubungan atau korelasi antara variabel Sistem Pengawasan, Pelatihan dan Komitmen Afektif dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua dapat dilihat dari hasil pengolahan data sebagai berikut :

Tabel 3. *Correlations* Antara Variabel Sistem Pengawasan (X1), Pelatihan (X2), dan Komitmen Afektif (Y) Serta Kinerja pegawai (Z)

		Correlations			
		Sistem Pengawasan	Pelatihan	Komitmen Afektif	Kinerja Pegawai
Sistem Pengawasan	Pearson Correlation	1	,617**	,672**	,700**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	92	92	92	92
Pelatihan	Pearson Correlation	,617**	1	,715**	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	92	92	92	92
Komitmen Afektif	Pearson Correlation	,672**	,715**	1	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	92	92	92	92
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,700**	,806**	,804**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	92	92	92	92

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

Berdasarkan data hasil pengolahan di atas, dapat dikemukakan bahwa hubungan atau korelasi antara Sistem Pengawasan (X1) dengan Komitmen Afektif (Y) berada pada hubungan yang kuat dan signifikan yaitu dengan ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,672 dengan nilai Sig,0,000. Begitu juga hubungan antara Sistem Pengawasan (X1) dengan Kinerja Pegawai (Z) berada pada hubungan atau korelasi yang kuat dan signifikan yaitu dengan ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,700 dengan nilai

sig.0,000. Berikutnya, hubungan atau korelasi antara Pelatihan (X2) dengan Komitmen Afektif (Y) juga berada pada hubungan yang kuat dan signifikan yaitu ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,715 dengan nilai sig.0,000. Selanjutnya, hubungan atau korelasi antara Pelatihan (X2) dengan Kinerja Pegawai (Z) juga berada pada hubungan yang kuat dan signifikan yaitu ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,806 dengan nilai sig.0,000. Terakhir, hubungan atau korelasi antara Komitmen Afektif (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) ternyata juga berada pada hubungan yang kuat dan signifikan, hal ini ditunjukkan dengan nilai r sebesar 0,804 dengan nilai sig. 0,000.

5.4. Besarnya sumbangan atau kontribusi Sistem Pengawasan, Pelatihan dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.

Untuk mengetahui besarnya sumbangan atau kontribusi dari Sistem Pengawasan (X1), Pelatihan (X2) dan Komitmen Afektif (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) dapat dilihat pada data di bawah ini.

Tabel 4. Sumbangan atau Kontribusi Variabel Sistem Pengawasan (X1), Pelatihan (X2), Komitmen Afektif (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

<i>Model Summary^b</i>						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,880 ^a	,774	,766	1,451	1,824	

a. Predictors: (Constant), Komitmen Afektif, Sistem Pengawasan, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan data di atas dapat dijelaskan bahwa sumbangan atau kontribusi Sistem Pengawasan, Pelatihan dan Komitmen Afektif dalam mempengaruhi naik turunnya kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,766. Hal dapat diartikan bahwa sumbangan atau kontribusi Sistem Pengawasan, Pelatihan dan Komitmen Afektif dalam mempengaruhi naik turunnya kinerja pegawai adalah sebesar 76,6% sedangkan sisanya 23,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model.

5.5. Hasil Analisis Jalur

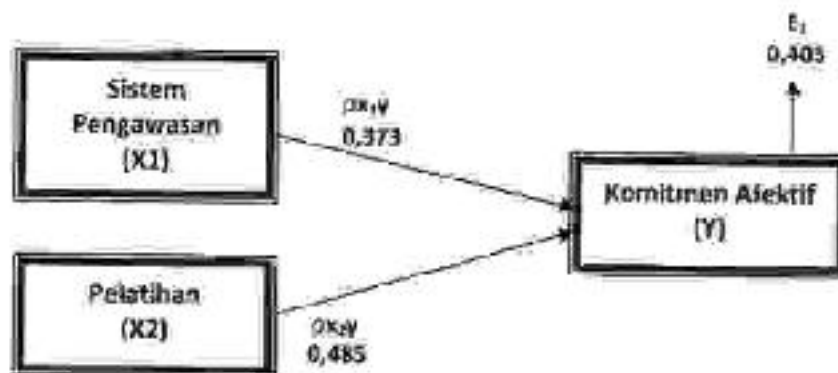
5.5.1 Sub Struktur Model-1

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

$$Y = 0,373 X_1 + 0,485 X_2 + 0,403 \dots\dots\dots(1)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- a. Variabel Sistem Pengawasan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Afektif (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- b. Pelatihan (X2) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Afektif (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.



Gambar 3. Diagram Jalur Sub Struktur-1

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

Tabel 5. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur-1

Standardized		Sig		α	Hasil Uji Hipotesis
Jalur	Beta				
X1 → Y	0,373	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,485	0,000	<	0,05	H2 Diterima
e1	0,403				

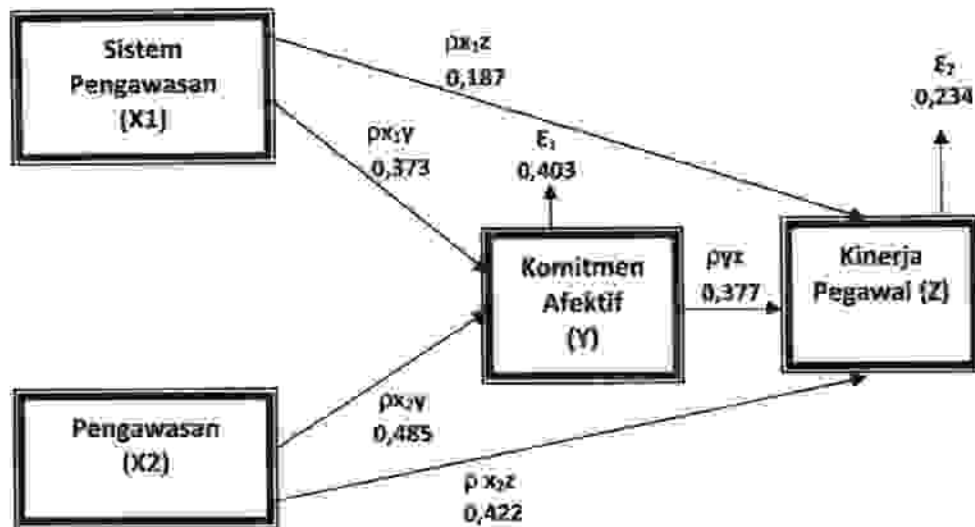
5.5.2 Sub Struktur Model-2

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

$$Z = 0,187X_1 + 0,423 X_2 + 0,377 Y_1 + 0,234 \dots \dots \dots (2)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- a. Sistem Pengawasan (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- b. Pelatihan (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- c. Komitmen Afektif (Y) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.



Gambar 4. Diagram Jalur Sub Struktur-2

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

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

Jalur	Standardized	Sig		α	Hasil Uji Hipotesis
	Beta				
X1 → Y	0,373	0,000	<	0,05	H1 Diterima
X2 → Y	0,485	0,000	<	0,05	H2 Diterima
X1 → Z	0,187	0,010	<	0,05	H3 Diterima
X2 → Z	0,422	0,000	<	0,05	H4 Diterima
Y → Z	0,377	0,015	<	0,05	H5 Diterima
E1	0,403				
E2	0,234				

5.5.3 Pengaruh Sistem Pengawasan (X1) dan Pelatihan (X2) Secara Tidak Langsung Melalui Komitmen Afektif (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Uji analisis jalur digunakan untuk membuktikan apakah variabel Komitmen Afektif (Y) menjadi variabel yang memediasi antara Sistem Pengawasan (X1) dan Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z). Berdasarkan dari gambar analisis jalur maka dapat dianalisa sebagai berikut :

a. Analisis Jalur Sistem Pengawasan (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Komitmen Afektif (Y)

Pengaruh langsung Sistem Pengawasan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,187. Pengaruh langsung Sistem Pengawasan (X1) terhadap Komitmen Afektif (Y) sebesar 0,373. Pengaruh Komitmen Afektif (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,378, maka pengaruh

tidak langsung. Sistem Pengawasan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Komitmen Afektif (Y) adalah sebesar $0,373 \times 0,378 = 0,1409$.

- b. Analisis Jalur Pelatihan (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Komitmen Afektif (Y). Pengaruh langsung Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,485. Pengaruh langsung Pelatihan (X2) terhadap Komitmen Afektif (Y) sebesar 0,422 sedangkan pengaruh Komitmen Afektif (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,378 maka pengaruh tidak langsung Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Komitmen Afektif (Y) adalah sebesar $0,422 \times 0,378 = 0,1595$.

Tabel 7. Rangkuman dari Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, Pengaruh Total, Sistem Pengawasan (X1), Pelatihan (X2) dan Komitmen Afektif (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Sisa ε	Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Komitmen Afektif (Y)		
X1 Terhadap Z	0,187	0,1409	-	0,3279
X2 Terhadap Z	0,422	0,1833	-	0,6053
Y Terhadap Z	0,377	-	-	0,377
X1, X2, Y Terhadap Z	0,766	-	0,234	1,000

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

- Kontribusi Sistem Pengawasan (X1) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar $0,187^2 = 0,0349$ atau 3,49%.
- Kontribusi Pelatihan (X2) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar $0,422^2 = 0,1781$ atau 17,81%.
- Kontribusi Komitmen Afektif (Y) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai sebesar $0,377^2$ atau 0,1421 atau 14,21%.
- Kontribusi Sistem Pengawasan (X1), Pelatihan (X2) dan Komitmen Afektif (Y) secara simultan yang langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Z) sebesar *Adjusted R Square* = 0,766 atau 76,6% sisanya sebesar 0,234 atau 23,4% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar model seperti budaya organisasi, remunerasi dan lain-lain.
- Pengaruh langsung variabel Sistem Pengawasan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,187. Pengaruh Sistem Pengawasan (X1) terhadap Komitmen Afektif (Y) sebesar 0,373 dan pengaruh Komitmen Afektif (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,378, dengan demikian pengaruh tidak

langsung Sistem Pengawasan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Komitmen Afektif (Y) adalah sebesar $0,373 \times 0,377 = 0,1406$ atau 14,06%.

- f. Pengaruh langsung Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,422. Pengaruh Pelatihan (X2) terhadap Komitmen Afektif (Y) sebesar 0,485, sedangkan pengaruh Komitmen Afektif (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0,377 dengan demikian pengaruh tidak langsung Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Komitmen Afektif (Y) adalah sebesar $0,485 \times 0,377 = 0,1828$ atau 18,28%.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- Berdasarkan kajian dan analisa menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara sistem pengawasan, pelatihan, komitmen afektif dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua, berada pada hubungan yang kuat dan signifikan.
- Berdasarkan kajian dan analisa diperoleh kontribusi atau sumbangan dari sistem pengawasan, pelatihan dan komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua adalah sebesar 76,6%, sedangkan sisanya sebesar 23,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model.
- Berdasarkan kajian dan analisa, terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan antara sistem pengawasan terhadap komitmen afektif pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- Berdasarkan kajian dan analisa, terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan antara pelatihan terhadap komitmen afektif pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- Berdasarkan kajian dan analisa, terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan antara Sistem pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- Berdasarkan kajian dan analisa, terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- Berdasarkan kajian dan analisa, terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- Berdasarkan kajian dan analisa, terdapat pengaruh tidak langsung antara Sistem pengawasan melalui komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- Berdasarkan kajian dan analisa, terdapat pengaruh tidak langsung antara pelatihan melalui komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.

6.2. Saran-saran

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

a. Bagi Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua :

- 1) Dalam hal sistem pengawasan, upaya melakukan perbaikan dengan jalan:
Mengingatkan kepada para utusan langsung untuk lebih mendengarkan masalah-masalah yang dialami para bawahannya sehingga permasalahan yang ada dapat dipecahkan bersama-sama.
- 2) Dalam hal pelatihan, upaya yang dapat dilakukan adalah agar manajemen ketikan melaksanakan pelatihan untuk mengatur agar waktu atau lamanya pelatihan disesuaikan dengan materi pelatihan, sehingga pelatihan yang dilaksanakan dapat bermanfaat meningkatkan keahlian dan pengetahuan para pegawai, tidak sekedar formalitas saja sudah dilaksanakan.
- 3) Dalam hal komitmen afektif, manajemen perlu melakukan sosialisasi yang lebih intens terkait nilai-nilai yang harus ditanamkan kepada para pegawai pajak, sehingga hubungan emosional antara pegawai dengan institusi dapat terjadi lebih mendalam seperti sebagai suatu keluarga besar.

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, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: Remaja Rosdakarya
- A. Dale Timpe, 2014, Kinerja (Seri Manajemen Sumber Daya Manusia), Jakarta : PT. Flex Media Komputindo
- A.F Stoner, James & Freeman, E. 2016, Manajemen Jilid I, Jakarta: PT. Prabalindo, *American Diabetes Association*
- Al Rasyid, Harun, 2015, Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala, Bandung: Universitas Padjadjaran
- Alex S. Nitisemito, 2015, Manajemen Personalia, Penerbit : Graha Indonesia, Jakarta
- Allen, N.J., & Meyer, J.P., 2012, *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization*, Journal of Occupational Psychology
- Allalla-Luque, R., Marín García, JA., Medina-López, C., 2015, "An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance", *International Journal of Production Economics*, (162):242-257, doi:10.1016/j.ijpe.2014.07.004

- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F., 2015, *An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership*, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527.
- Coetsee, M., 2012, *Manajemen Kinerja. Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta
- Dessler, Gary, 2016, *Manajemen Personalia*, Edisi ke - 3, PT. Gelora Aksara, Jakarta
- Dimiyati, Hamdan, 2014, *Model Kepemimpinan & System Pengambilan Keputusan*, Pustaka Setia, Bandung
- Dyne, Van & Graham, J.W., 2015, "Organizational Citizenship Behavior," *Academic Management Journal*
- Emilie Lapointe, Christian Vandenberghe, 2016, *Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factor*, *Journal of Vocational Behavior*, 2016, doi: 10.1016/j.jvb.2016.10.00
- Greenberg dan Barondalam Chaterina Melina Taurisa dkk. 2012. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) Vol 19, No. 2, September 2012*
- George, J. M., & Jones, G., 2013, *Understanding And Managing Organizational Behavior*, New Jersey: Upper Saddle River
- Hadari Nawawi, 2014, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gajah Mada Press, Yogyakarta
- Hasibuan, H. Malayu S.P., 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara ; Jakarta
- Hastomo, Luknis Sabri, 2016, *Statistik Kesehatan*, Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Herman Sofyandi, 2013, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Cetakan kedua, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Heidjrachman, Ranupandojo dan Husnan, Suad. 2012. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFYogyakarta
- Henry Simamora, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta
- Indah Sri Kumala Dewi, Harlen, Jumiaty Sasmita, 2015, *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Karyawan Frontliner PT Bank Riau Kepri*. Vol. VII No. 2 Mei 2015 *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*
- Ishak Asep, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Trisakti Jakarta
- Komrudin, 2012, *Manajemen Kualitas Pengawasan Terpadu*, Jakarta : Rajawali Press
- Linda Kartini Ticoalu, 2013, *Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. Diakses dari <https://ejournal.unsri.ac.id/index.php/emba/article/view/2806/2357>
- Lutfiatul Husnah, Trias Setyowati, Wahyu Eko S., 2018, *The Effect Of Job Training, Job Environment, Organizational Commitment On Employees Performance At Royal Hotel Jember*, *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia* Vol. 4 No. 1 Juni 2
- Manullang, M., 2014, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Marhot Tua Efendi Hariandja, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Moh. Pahandu Tika, 2015, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Jakarta
- Mondy, R. Wayne, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga, Jakarta: Erlangga
- Mowday, Richard T et al., 2012, *The Measurement of Organizational Commitment*, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 14: Pp 224-24
- Riduwan, 2016, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Cetakan I, Alfabeta, Bandung
- Rulandari, 2017, *The Effect of Supervision and Professionalism on Staff Performance at the Office of Social Affairs in East Jakarta Administrative City*
- Russel, J.E.A and Bernardin, H.J., 2013, *Human Resources Management*, New York, Mc Graw Hill, Co
- S. Schuler, Randall, dan Susan E. Jackson, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Menghadapi Abad Ke-21), Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama
- Sadili Samsudin, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung

- Salancik, GR., 2014. "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief," *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Inc., Ed. Barry M Staw New Jersey
- Saydam, Gonzali, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua, Jakarta.
- Silalahi, Ulbert, 2012, Pemahaman Praktis Azas-Azas Manajemen, Bandung: Mandar Maju
- Soeidjo-Notoatmodjo, 2014, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta: Rineka Cipta
- Stagiyono, 2015, Metode Penelitian Bisnis, CV Alfabeta, Bandung
- Suyadi Prawirosemono, 2013, Kebijakan Kinerja Karyawan, Gramedia Pustaka Utama
- L. Hani Handoko, 2014, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Penerbit BPFE: Yogyakarta
- Veilzal Rivai, dan Alimud Fawzi Moh. Basri, 2015, *Performance Appraisal*, Edisi 1, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Ulbert, 2012, Studi tentang Ilmu Administrasi, Konsep, Teori dan Dirvensi, Bandung : Sinar Baru
- Umar, Husnu, 2002, Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Winardi, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Penerbit: Rineka Cipta, Jakarta
- Wirtwan, 2014, Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian; Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan dan Militer, Rajagrafindo Persada, Jakarta

**Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja Dengan Etos Kerja
Sebagai Variabel Antara Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai
Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa**

Doni Gustanto, Ahmad Yani, Widie S. Tjahjanto, Robby Simanjuntak

Abstract

In order to achieve good performance, the workforce as a resource owned by the organization or company must be activated, motivated, encouraged and fostered to achieve common goals. This can be done by a good leader or superior supported by a conducive organizational climate, work motivation and work ethic.

The purpose of this study was to determine whether there is a positive and significant direct influence between Leadership, Organizational Climate and Employee Work Motivation on Work Ethic and at Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa, to determine whether there is a positive and significant direct influence between Leadership, Organizational Climate, Employee Work Motivation and Employee Work Ethic on Employee Performance at the Tax Service Office of Companies Listed on the Exchange, either partially or simultaneously, to find out whether there is a positive indirect effect between leadership and organizational climate and work motivation on employee performance through employee work ethic, Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.

In this research, the writer uses descriptive quantitative method to see the influence between research variables with path analysis approach. For research data, the author uses a field method in the form of a survey in the form of a questionnaire sheet as a data collection tool. The population in this study were all Civil Servants at Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa which totaled 135 people. While the number of samples in this study is 100 people who will be selected at random or random sampling.

The results showed that there was a positive and significant direct effect between Leadership, Organizational Climate and Employee Work Motivation on Employee Work Ethic. positive indirect relationship between leadership, organizational climate and work motivation on employee performance through the work ethic of employees at the tax office of companies listed on the stock exchange.

Suggests that in order to maintain a good level of work ethic, can maintain a good level of employee performance, suggest that the organization always periodically monitors the level of employee workload and also employee psychology so as not to affect the emotional level of employees which can affect the work ethic and motivation of employees so that the level of performance is not compromised. In this study only examined the factors of leadership, organizational climate, work motivation and work ethic on employee performance. Because there are still many factors that can affect other performances such as compensation factors, job satisfaction and several other factors that have not been studied, so the authors suggest that further research be carried out beyond the factors that the authors have examined.

Keywords ; Leadership, Organizational Climate, Work Motivation, Work Ethic and Employee Performance

I. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan, sangat dipengaruhi oleh individu karyawannya sebagai tulang punggung dalam menjalankan roda organisasi tersebut. Oleh karena itu, untuk dapat mencapai tujuan organisasi, mereka harus berusaha dan mampu mengatur etos kerja dan tingkat kinerja yang tinggi pada setiap diri para pegawainya. Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawainya, dengan

harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan dengan mudah tercapai.

Tingkat kinerja seorang pegawai banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti unsur didalam tenaga kerja itu sendiri seperti : kesehatan, tingkat pendidikan, kebiasaan, dan pemahaman terhadap pelaksanaan kegiatan usaha, serta etos kerja. Sementara faktor diluar unsur tenaga kerja itu antara lain seperti : tingkat kompensasi kerja (upah atau gaji), iklim organisasi dimana para pegawai bekerja, gaya kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut, dan sebagainya. Tak terkecuali pada kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Didalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Interaksi antara individu dengan lingkungannya ini menghasilkan performansi kelompok. Dan performansi kelompok ini menghasilkan performansi organisasi dimana pegawai itu bekerja. Performansi kelompok dan organisasi ini diantaranya dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut, iklim organisasi atau kelompok termasuk individu-individu didalamnya, etos kerja yang berkembang dalam organisasi tersebut, tingkat motivasi kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaan mereka sehari-hari serta faktor-faktor lainnya.

Sebagai salah satu pendorong tingkat kinerja pegawai, faktor iklim organisasi perlu mendapat perhatian lebih. Menurut Litwin dan R.A. Stringer (dalam Wirawan, 2007) bahwa "Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat ditukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi". Bila iklim organisasi tempat pegawai bekerja dirasakan nyaman dan kondusif, hal tersebut dapat memicu pegawai bekerja secara maksimal penuh dengan motivasi yang tinggi dan produktivitas kerja yang maksimal. Mereka akan merasakan bahwa mereka merupakan bagian dari keluarga besar organisasi tersebut, sehingga mereka memiliki rasa tanggung jawab yang besar untuk menjaga organisasi tempat mereka bekerja dalam kondisi yang baik.

Namun dalam praktek di lapangan pada Direktorat Jenderal Pajak, hal tersebut banyak menemui kendala. Tekanan kerja yang tinggi, beban kerja yang besar serta target penerimaan pajak yang besar dari pemerintah menjadi beberapa masalah yang menghadang pencapaian iklim organisasi yang kondusif tersebut. Beban kerja yang besar dan target penerimaan pajak yang cukup besar terkadang menimbulkan gesekan antar pegawai karena mereka semua dituntut dengan tugas dan kewajiban mereka masing-masing. Sehingga masalah-masalah tersebut cepat atau lambat, mau atau tidak mau harus segera ditangani dan dicari jalan solusinya.

Dalam kondisi tersebut, keberadaan seorang pemimpin sangat diperlukan agar kegiatan individu maupun kelompok dapat terarah dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang baik mampu mempengaruhi kinerja pegawai untuk terus berprestasi dan mengerjakan tanggung jawabnya. Kepemimpinan sangat mempengaruhi upaya manajemen dalam memperbaiki kinerja manajerial yang

buruk. Menurut Sutrisno (2009) bahwa "kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan".

Seorang pemimpin yang efektif harus memperhatikan dengan baik akan faktor sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, menciptakan iklim kerja dimana orang dapat bekerjasama untuk mencapai hasil yang diharapkan. Dengan kepemimpinan yang baik, seorang pegawai bawahannya akan dapat memiliki motivasi kerja yang tinggi dan dengan motivasi kerja yang tinggi tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai tersebut. Sehingga peranan seorang pemimpin khususnya di instansi pemerintah seperti Direktorat Jenderal Pajak tidak dapat dipandang sebelah mata, namun justru malah sebaliknya.

Dengan beban kerja yang tinggi, target kerja yang tinggi dan target penerimaan pajak yang besar, peran pemimpin yang mampu memberikan kenyamanan pada para pegawainya dalam bekerja sangat diperlukan. Kenyamanan itu dapat memicu etos kerja para pegawainya dalam bekerja. Peran pemimpin dalam menjaga etos kerja para pegawainya agar tetap tinggi juga dapat dilakukan dengan memberikan teladan yang baik serta penerapan *reward-punishment* yang adil sehingga para pegawai merasa dorongan dengan aturan tersebut. Dengan gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh pegawai, sensitifitas pemimpin dalam memenuhi kebutuhan perangkat kerja penunjang aktivitas kerja mereka, penerapan *reward-punishment* yang adil dan transparan serta beberapa hal positif yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin, niscaya etos kerja pegawai yang tinggi akan mudah dicapai. Dengan pencapaian etos kerja yang tinggi secara tidak langsung akan dapat meningkatkan kinerja pegawai serta *performace* organisasi, sehingga tujuan-tujuan organisasi yang ingin dicapai akan mudah dapat diraih.

Namun dalam kenyataan dilapangan, hal-hal yang diharapkan tersebut diatas tidaklah mudah diwujudkan. Pergantian pimpinan sebagai bagian dari mutasi atau promosi pegawai terkadang menimbulkan masalah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang kurang pas dirasakan oleh sebagian pegawai membuat iklim organisasi kurang kondusif, motivasi kerja dan etos kerja para pegawai cenderung menurun dan tingkat kinerja pegawai dalam bekerja juga menjadi menurun. Kurangnya sari tauladan yang didapat para pegawai terhadap para pemimpinnya membuat mereka tidak memiliki perhatian dalam menjalankan aktivitas kerja mereka. *Reward-punishment* yang dirasakan kurang adil membuat para pegawai merasakan kurang dihargai akan kontribusi dan peran mereka terhadap organisasi. Dan masih banyak kendala-kendala lainnya, dimana hal tersebut telah menurunkan etos kerja dan kinerja pegawai, merusak iklim organisasi yang sudah nyaman dan kondusif serta menurunkan tingkat motivasi kerja mereka, sehingga hal tersebut perlu mendapatkan perhatian dari pihak Direktorat Jenderal Pajak.

II. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah-masalah yang perlu dikaji antara lain sebagai berikut :

- j. Apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Etos Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa, baik secara parsial maupun simultan.
- k. Apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja Pegawai dan Etos Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa, baik secara parsial maupun simultan.
- l. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang positif antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.
- m. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang positif antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.
- n. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang positif antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.

III. TUJUAN PENELITIAN

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

- a. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa, baik secara parsial maupun simultan.
- b. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja Pegawai dan Etos Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa, baik secara parsial maupun simultan.
- c. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang positif antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.
- d. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang positif antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.
- e. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang positif antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.

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. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret 2021 sampai dengan Juli 2021.

4.2. Populasi Dan Sampel Penelitian

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. Seluruh pegawai memiliki peluang untuk dijadikan sampel penelitian, kecuali Kepala Kantor sebagai pimpinan puncak yang bertanggung jawab terhadap jalannya organisasi yang menjadi obyek penelitian.

4.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

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

Variabel penelitian adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2002). Secara operasional variabel penelitian didefinisikan dengan tujuan untuk menjelaskan makna setiap variabel penelitian. Dalam penelitian ini, variabel-variabel penelitian yang akan 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 Intervening (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 intervening adalah variabel etos kerja pegawai pada Kantor Pelayanan 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 kepemimpinan, variabel iklim organisasi dan variabel motivasi kerja

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, definisi konseptual kinerja pegawai adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

2) Definisi Operasional

Secara operasional, kinerja pegawai adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai mengenai suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

Dalam penelitian ini, indikator faktor kinerja pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel dalam Dede Irawan (2016), yang terdiri atas beberapa dimensi seperti : dimensi Quality (Kualitas Kerja), Quantity (Kuantitas kerja), Timeliness (ketepatan waktu), Cost effectiveness (efektivitas biaya), Need for supervisor (perlu untuk pengawasan) dan Interpersonal impact

Kinerja pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 15 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi kinerja pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Kinerja Pegawai

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Quality (Kualitas Kerja)	- Hasil kerjanya yang mendekati kesempurnaan	1	2
	- Hasil kerjanya yang mendekati tujuan dari pekerjaan	2	
Quantity (Kuantitas kerja)	- Seberapa banyak jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikannya	3	1
Timeliness (ketepatan waktu)	- Pekerjaan yang mampu diselesaikan tepat waktu	4	3
	- Pekerjaan selesai tepat waktu meski melalui koordinasi dari pihak sebelumnya	5	
	- Pekerjaan selesai tepat waktu meski melalui koordinasi dari pihak selanjutnya	6	
Cost effectiveness (efektivitas biaya)	- Efektivitas dan efisiensi penggunaan tenaga kerja	7	4
	- Efektivitas dan efisiensi penggunaan biaya/keuangan	8	
	- Efektivitas dan efisiensi penggunaan teknologi	9	
	- Efektivitas dan efisiensi penggunaan material lainnya	10	
Need for supervisor (perlu untuk pengawasan)	- Mampu bekerja mandiri tanpa pengawasan	11	2
	- Mampu bekerja mandiri tanpa melakukan pelanggaran aturan	12	
Interpersonal impact	- Bekerja dengan profesional demi harga diri	13	3
	- Bekerja dengan profesional demi nama baik mereka	14	
	- Mampu bekerjasama	15	
Jumlah			15

b. Variabel Intervening, yaitu variabel etos kerja pegawai (Y)

1) Definisi konseptual

Secara konseptual etos kerja pegawai merupakan suatu aktivitas mental yang membimbing manusia dalam menghadapi suatu pekerjaan, sehingga seseorang mempunyai kehendak untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan ketentuan yang ada.

2) Definisi Operasional

Secara operasional yang dimaksud dengan etos kerja pegawai adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai tentang suatu aktivitas mental yang membimbing manusia dalam menghadapi suatu pekerjaan, sehingga seseorang mempunyai kehendak untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan ketentuan yang ada.

Dalam penelitian ini, indikator faktor etos kerja pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Snamo (2009) dimana indikator etos kerja pegawai meliputi pandangan yang positif terhadap suatu pekerjaan sebagai rahmat, amanah, sebuah panggilan, aktualisasi, kerja adalah ibadah, sebagai seni, kehormatan dan pelayanan.

Variabel etos kerja pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 8 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi etos kerja pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator variabel etos kerja pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Kisi-Kisi Instrumen Etos Kerja Pegawai

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Kerja adalah rahmat	bekerja ikhlas penuh kebersyukuran	1	1
Kerja adalah amanah	bekerja benar penuh tanggung jawab	2	1
Kerja adalah panggilan	bekerja tuntas penuh kejujuran	3	1
Kerja adalah aktualisasi	bekerja keras penuh semangat	4	1
Kerja adalah ibadah	bekerja serius penuh kecintaan	5	1
Kerja adalah seni	bekerja cerdas penuh kreativitas	6	1
Kerja adalah kehormatan	bekerja tekun penuh keunggulan	7	1
Kerja adalah pelayanan	bekerja paripurna penuh kerendahan hati	8	1
Jumlah			8

c. Variabel Bebas atau independent variabel (X), yaitu variabel Kepemimpinan (X1), Variabel Iklim Organisasi (X2) dan Variabel Motivasi Kerja (X3)

1) Variabel Kepemimpinan

a) Definisi konseptual

Definisi konseptual kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok sebagai bagian dari komponen organisasi atau perusahaan ke arah tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

b) Definisi operasional

Definisi operasional kepemimpinan adalah skor yang diperoleh dari nilai persepsi pegawai terhadap kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok sebagai bagian dari komponen organisasi atau perusahaan ke arah tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

Dalam penelitian ini, indikator faktor kepemimpinan diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Husnan (2000) yang mengemukakan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif dan dapat menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya dengan baik ada beberapa faktor, diantaranya : penggunaan pengaruh, kejelasan komunikasi dan pencapaian tujuan.

Penjabaran dimensi dan indikator variabel kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
• Penggunaan Pengaruh	- Paksaan - Imbalan - Sah dan legitimasi - Kepribadian yang layak diteladani - Kemampuan melaksanakan tugas dan fungsinya - Kemampuan memotivasi - Kemampuan melakukan supervisi - konsistensi dalam memegang teguh aturan main atau norma – norma - Memiliki Wibawa	1 2 3 4 5 6 7 8 9	9
• Kejelasan Komunikasi	- Efektifitas komunikasi - Mempengaruhi keberhasilan pemimpin	10 11	2
• Pencapaian Tujuan.	- Perbedaan tujuan individu/kelompok dengan tujuan organisasi - Efektifitas pencapaian tujuan individu, kelompok dan	12 13	5

	organisasi - Tanggapan bawahan terhadap arahan pemimpin - Penciptaan budaya kerja yang inovatif - Penciptaan iklim kerja yang kondusif	14	
		15	
		16	
Tujuan			16

d. Variabel Iklim Organisasi

1) Definisi konseptual

Secara konseptual, variabel iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya.

2) Definisi operasional

Secara operasional, iklim organisasi merupakan skor yang diperoleh dari nilai persepsi pegawai terhadap sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pegawai dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaannya.

Dalam penelitian ini, instrumen faktor iklim organisasi diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Robert Stringer (2002), dimana dimensi iklim organisasi meliputi : Struktur Organisasi, Standar organisasi, tanggung jawab, penghargaan, dukungan dan komitmen.

Variabel Iklim organisasi diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 11 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi iklim organisasi. Penjabaran dimensi dan indikator variabel iklim organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Iklim Organisasi

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Struktur Organisasi	- Menjadi bagian dari organisasi - ikut membesarkan organisasi.	1,2	2
Standar Organisasi	- Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar kerja - Berusaha meningkatkan kinerja.	3,4	2
Tanggung Jawab.	- Bertanggung jawab terhadap pekerjaannya	5.	1
Penghargaan	- Dikantor ini ada penghargaan bagi pegawai yang telah bekerja dengan baik	6,7	2

Dukungan	- Kepala kantor selalu memberikan dukungan kepada semua pegawai	8,9	2
Komitmen	- Mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan dari organisasi kantor ini	10,11	2
Jumlah			11

e. **Variabel Motivasi Kerja**

1) **Definisi konseptual**

Secara konseptual yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah suatu kondisi di dalam pribadi seorang pegawai yang mendorong keinginan pegawai untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan

2) **Definisi Operasional**

Secara operasional yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai mengenai suatu kondisi di dalam pribadi seorang pegawai yang mendorong keinginan pegawai untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan

Dalam penelitian ini, indikator variabel motivasi kerja diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Herzberg (dalam Robbins, 2006) yang mengemukakan bahwa indikator dari motivasi kerja meliputi: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Keterikaan pegawai dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 10 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi motivasi kerja. Penjabaran dimensi dan indikator variabel keterikaan pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja Pegawai

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Motivasi Intrinsik	- kemajuan	1	3
	- pengakuan	2	
	- tanggungjawab	3	
Motivasi Ekstrinsik	- pengawasan	4	7
	- gaji	5, 6	
	- kebijakan perusahaan	7, 8	
	- kondisi pekerjaan	9, 10	
Jumlah			10

4.4. Uji Kualitas Instrumen

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

4.5. Teknik Analisa Data

Agar suatu data yang telah terkumpul dapat bermanfaat, maka perlu dilakukan analisis data. Analisis data merupakan proses pengolahan data yang telah terkumpul, dan penginterpretasian hasil pengolahan data yang terkumpul tersebut berikut kesimpulannya (Priyatno, 2008). Kemudian Mas'ud (2004) menerangkan bahwa analisis data dilakukan setelah data dari lapangan terkumpul. Dengan demikian disimpulkan bahwa analisis data perlu dilakukan, sebagai langkah kongkrit selanjutnya setelah data dari lapangan terkumpul, serta bertujuan mengolah, dan menginterpretasikan hasil pengolahan data berikut kesimpulannya. Untuk mempermudah kegiatan analisis data maka diperlukan cara atau metode analisis data.

4.5.1. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah metode analisis dengan angka-angka yang dapat dihitung maupun diukur, dan dalam prosesnya menggunakan alat bantu statistik. Statistik sendiri merupakan cara-cara ilmiah yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis, dan menginterpretasikan data berupa angka-angka, kemudian menarik kesimpulan atas data tersebut, dimana data tersebut disajikan dalam bentuk tabel, grafik, atau gambar (Algifari, 2003). Adapun tahap-tahapnya adalah sebagai berikut:

a. *Editing*,

Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian data yang sudah terkumpul berupa kelengkapan isian, keterbacaan tulisan, kejelasan jawaban, serta relevansi jawaban pada kuesioner.

b. *Coding*,

Coding adalah proses pemberian kode tertentu terhadap aneka ragam jawaban dari kuesioner untuk dikelompokkan ke dalam kategori yang sama.

c. *Scoring*,

Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif (skor nilai). Dalam penentuan skor nilai ini digunakan skala *Likert* dengan lima kategori penilaian.

Selanjutnya kategori tersebut diterapkan terhadap masing-masing variabel berdasarkan rata-rata skor

yang diperoleh.

d. *Tabulating*

Tabulating yaitu memasukkan data-data yang sudah dikelompokkan ke dalam tabel-tabel, agar mudah dibaca dan dipahami.

4.5.2. 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 pengganggu 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 ketidaksamaan 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)

4.5.3. Pengujian Model

Guna 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 diteliti 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.

4.5.4. 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.

4.5.5. 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 $\beta_j = 0$

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

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.

4.5.6. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

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

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

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

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

- c. Apabila angka probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- d. Apabila angka probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

4.5.7. 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 prosentase, apabila prosentase 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.

4.5.8. 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 t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). apakah variabel X_1 , X_2 , X_3 benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (produktivitas pegawai) 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 < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

4.5.9. 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 kesalihan (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-panah yang menuju ke arahnya, selain pada bagian kesalahan pengukuran. Yang menjadi variabel exogenous dalam penelitian ini adalah variabel kepemimpinan variabel iklim organisasi dan motivasi kerja.

Variabel endogenous adalah variabel yang mempunyai 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 perantara endogenous dalam penelitian ini adalah variabel etos kerja. Sedangkan variabel tergantung hanya mempunyai anak panah yang menuju ke arahnya. Yang menjadi variabel tergantung dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai.

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

Dalam analisis jalur yang distandardkan 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 e , yang nantinya dibedakan oleh subscript-nya (X_1, X_2, \dots, X_k dan e_1, e_2, \dots, e_k).

Istilah untuk variabel :

Variabel eksogen (*exogenous variable*) mencerminkan variabel penyebab. **Variabel Mediasi** sebagai variabel perantara 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 menggambarkan 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

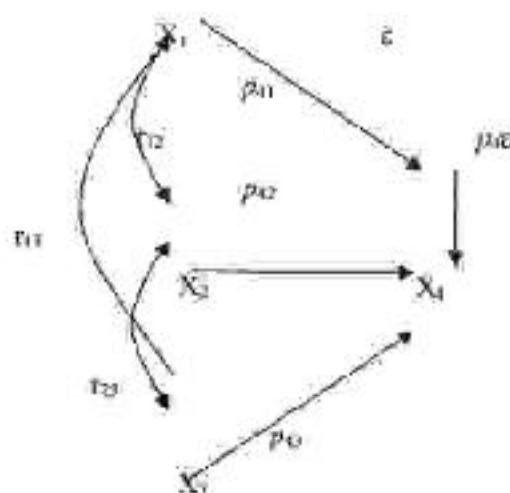
Dalam sebuah penelitian yang menggunakan pendekatan analisis jalur, umumnya, terdapat 3 variabel utama yaitu :

- 1) Variabel eksogen (*exogenous variable*) mencerminkan variabel penyebab (bebas)
- 2) Variabel Mediasi sebagai variabel perantara
- 3) Variabel endogen (*endogenous variable*) sebagai variabel akibat (Terikat)

Berikut beberapa contoh diagram (model struktur) yang menggunakan pendekatan analisis 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

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

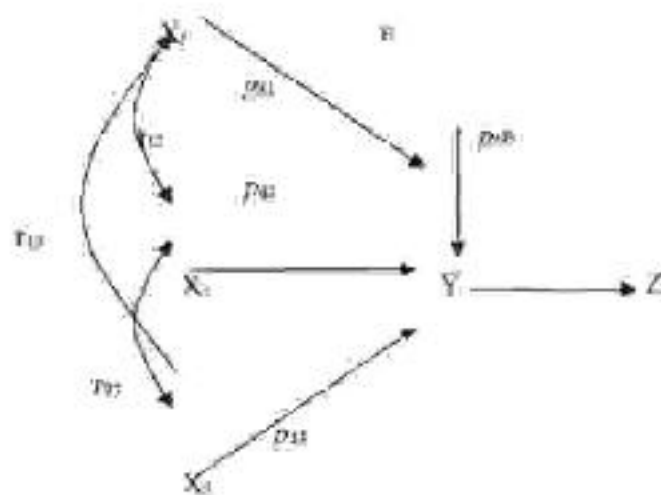
Persamaan struktural untuk diagram jalur di atas adalah :

$$X_4 = \beta_{01} X_1 + \beta_{02} X_2 + \beta_{03} X_3 + \epsilon$$

- 2) Regresi linier multiple 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

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 :

$$Y = p_{y1x_1} \cdot X_1 + p_{y1x_2} \cdot X_2 + p_{y1x_3} \cdot X_3 + E_1$$

$$Z = p_{z1x_1} \cdot X_1 + p_{z1x_2} \cdot X_2 + p_{z1x_3} \cdot X_3 + p_{z1y} \cdot Y + E_2$$

- 3) Model Dekomposisi

Dalam penelitian ini, 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.

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

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

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

5. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

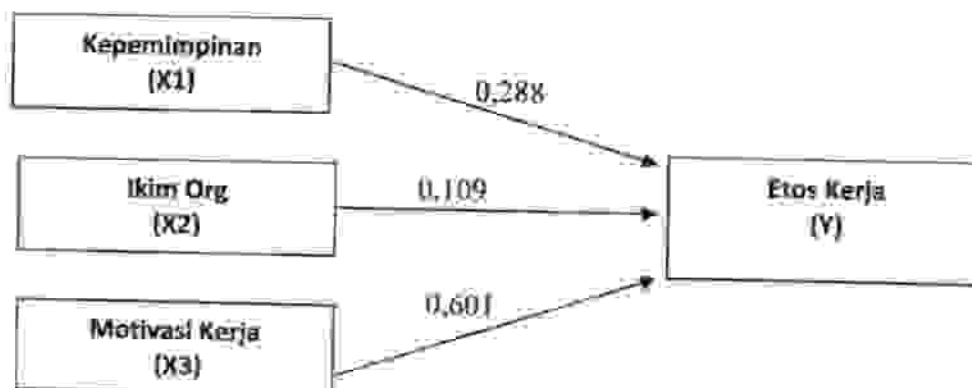
5.1. Hasil Analisis Jalur

Dari hasil olah data dan uji secara simultan dan parsial (individu) pada model Jalur Penelitian-1 ini dapat dirangkum seperti dibawah ini :

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

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai Sig.	Nilai F	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) $\rho y \epsilon$
X1 terhadap Y	0,288	0,010	6898420	0,795 atau 79,5%	0,205 atau 20,5%
X2 terhadap Y	0,109	0,018			
X3 terhadap Y	0,601	0,000			

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021



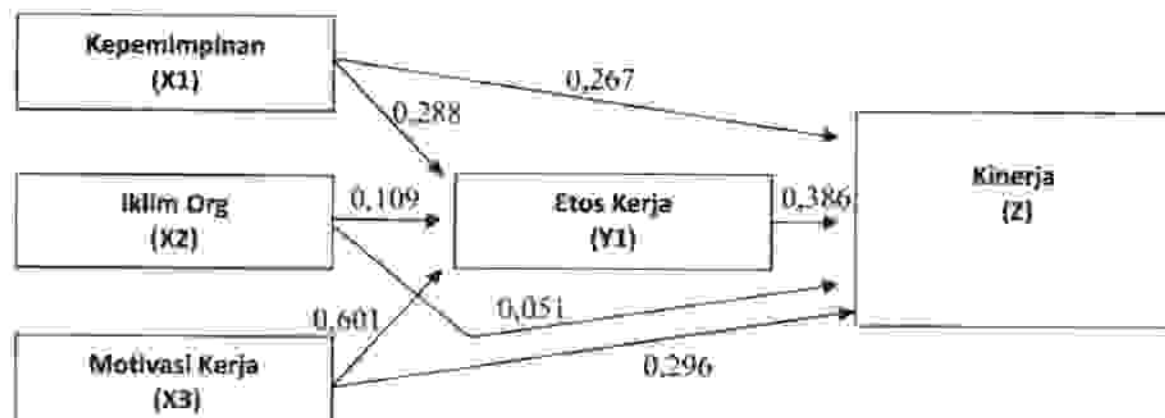
Gambar 3. Nilai Koefisien pada Model Jalur Penelitian-1

Sumber Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

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

$$Y = 0,288X_1 + 0,109X_2 + 0,601X_3 + 0,205$$

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



Gambar 5. Nilai Koefisien Jalur Penelitian

Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Jalur pada Model Jalur Penelitian-1 dan Model Jalur Penelitian-2 serta Gambar 5. Nilai Koefisien Jalur Penelitian diatas, kita dapat mengetahui dan menghitung besarnya nilai koefisien pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel penelitian. Hasil perhitungan tersebut dapat kita jabarkan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 9. Rangkuman Nilai Koefisien Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		
	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak langsung Melalui Y	Pengaruh Total
X1 terhadap Y	0,288	-	0,288
X2 terhadap Y	0,109	-	0,109
X3 terhadap Y	0,601	-	0,601
X1 terhadap Z	0,267	$0,288 \times 0,386 = 0,111168$	$0,267 + 0,111168 = 0,378168$
X2 terhadap Z	0,051	$0,109 \times 0,386 = 0,042074$	$0,051 + 0,042074 = 0,093074$
X3 terhadap Z	0,296	$0,601 \times 0,386 = 0,231986$	$0,296 + 0,231986 = 0,527986$
Y terhadap Z	0,386	-	0,386

6. 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 yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa, baik secara parsial maupun simultan.
- b. Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja Pegawai dan Etos Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa, baik secara parsial maupun simultan.
- c. Terdapat pengaruh tidak langsung yang positif antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.
- d. Terdapat pengaruh tidak langsung yang positif antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.
- e. Terdapat pengaruh tidak langsung yang positif antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa.

6.1. Saran-saran

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

- a. Faktor Motivasi Kerja menjadi faktor yang cukup dominan dalam mempengaruhi Etos Kerja jika dibandingkan faktor lainnya. Ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja yang memadai akan memicu terciptanya Etos Kerja pegawai. Oleh karena itu, kami menyarankan agar untuk dapat menjaga tingkat Etos Kerja yang baik, kantor harus terus menjaga juga tingkat Motivasi Kerja para pegawainya. Hal itu dapat dilakukan dengan memberikan insentif atau penghargaan bagi pegawai berprestasi agar dapat memicu motivasi kerja para pegawainya dan dapat bekerja secara maksimal.
- b. Faktor Etos Kerja menjadi faktor yang cukup dominan dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai jika dibandingkan faktor lainnya. Ini menunjukkan bahwa Etos Kerja memiliki peran yang strategis dalam peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, kami menyarankan agar untuk dapat menjaga tingkat Kinerja pegawai yang baik, kantor harus selalu menjaga tingkat Etos Kerja para pegawainya dengan baik pula. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membuat program atau kegiatan diluar rutinitas kerja seperti kegiatan kerohanian, sosial, budaya, seni dan sebagainya yang dapat memicu etos kerja pegawai agar tingkat kinerja pegawai dapat selalu terjaga.
- c. Bila melihat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung baik untuk faktor kepemimpinan, faktor iklim organisasi maupun faktor motivasi kerja terhadap kinerja melalui faktor Etos Kerja yang menunjukkan hasil lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya, hal ini perlu mendapatkan perhatian dari manajemen kantor. Karena ternyata faktor Etos Kerja tidak mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hal ini kemungkinan terjadi karena tingkat

emosional pegawai yang tidak stabil akibat beban kerja yang besar maupun persoalan kehidupan pribadi dari para pegawai. Oleh karena itu kami menyarankan agar organisasi senantiasa secara berkala memantau tingkat beban kerja pegawai dan juga psikologi pegawai agar tidak mempengaruhi tingkat emosional pegawai yang dapat mempengaruhi etos kerja dan motivasi pegawai sehingga tingkat kinerja tidak ikut terganggu.

- d. Dalam penelitian ini hanya meneliti faktor Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Padahal faktor yang dapat mempengaruhi kinerja lainnya masih banyak seperti faktor kompensasi, kepuasan kerja dan beberapa faktor lainnya yang belum diteliti, sehingga penulis menyarankan untuk dilakukan penelitian lanjutan diluar faktor yang telah penulis teliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 2003, *Statistik Induktif untuk Ekonomi dan Bisnis, edisi 2*, AMP YKPN, Yogyakarta
- Ahoraga Pandji, 2001, *Psikologi Kepemimpinan*, Cetakan Ketiga, Rineka Cipta, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi, (2002), *Metodologi Penelitian*, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, (1990) *Manajemen Penelitian*, Yogyakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta
- Bernardin, H. John and Russel, Joice E.A., 1993, *Human Resources Management An Experimental Approach*, McGraw Hill, Inc.
- Davis K, Newstrom JW, 2001, *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid 1, Terjemahan, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Davis Keith and John W, Newstrom, 2002, *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi 7, Terjemahan, Agus Dharma, Jakarta, Erlangga.
- Dede Irawan, 2016, *Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Keluarga Berencana Jakarta Barat*, Jurnal Kajian Komunikasi, Universitas Padjadjaran, Volume: 4, No 2, Desember 2016, hal. 122 - 132
- Dwi Priyatno, 2008, *Manilla Belajar SPSS*, MediaKom, Yogyakarta
- Dwi Priyatno, 2009, *5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17*, Yogyakarta : Andi
- Dwi Priyatno, 2010, *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Turun Jawab Ujian Pendadaran, ceakan Pertama*, Penerbit Ciny Media, Yogyakarta.
- Ghozali, Imun, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, dkk, 1987, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, Alih Bahasa Djarkasih, Erlangga, Jakarta
- Gibson, James L, et al, 2000, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Alih Bahasa Djoerban Wahid Jakarta: Erlangga.
- Harsono, J dan Santoso, S: 2006, *Etos Kerja Pengusaha Muslim Perkotaan di Kota Ponorogo*; Jurnal Penelitian Humaniora, Edisi Khusus, Juni 2006 : 115-125, Ponorogo : Universitas Muhammadiyah Ponorogo
- Kartono, Kartini, 2005, *Penelitian dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali
- Kerlinger, 2006, *Asas-usas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Kerlinger, Fred N., 1990, *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

- Kisdiarto Atmosoeparto, 2002, *Empower Your Human Resources: Berdayakan Sumber Daya Manusia Anda, Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Penyebaran Keputusan Dan Tanggung Jawab*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Koeb, D.A., Rubin, L.M., Osland, J.S. 1991 *The Organizational Behavior Reader*, New Jersey: Prentice Hall
- Koultur, Ronny, 2007 *Metode Penelitian untuk penulisan Skripsi dan Tesis*, Penyunting : Poppy Herawati- Edisi 2 - Penerbit PPM, Jakarta.
- Mantillang, M. 2001, *Manajemen Personalia*, Cihala Indonesia, Jakarta.
- Martini, Y dan Kristiana, 2005, *Komitmen Organisasi ditinjau dari Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi*, *Phronesis, Vol. 5, Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*
- Mastow, Abraham. 2002. *Motivation and Personality*: PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survey Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit, Universitas Diponegoro, Semarang
- Muhammad As'ud, 1999, *Psikologi Industri*, Yogyakarta : Liberty
- Obice, Peter A. (2014), *Effects of Ethical leadership employee performance in Uganda*, Net Journal of Business Management Vol.3 (1), pp 1-12
- Pardede, Ratlan dan Renhard Manurung, 2014, *Analisis Jalur (Path Analysis) : Teori dan Aplikasi dalam riset bisnis*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Petty, G.C., 1993, Vocational-Technical Education and The Occupational Work Ethic, *Journal of Industrial Teacher Education*.
- Ricardo, Romld Jennifer Jolly, 1997, Organizational Culture and Team, *Sam Advance Management Journal* Vol. 62, p. 1-4.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro, 2013, *Cara mudah menggunakan dan memaknai PATTI ANALISIS (ANALISIS JALUR)*, Cetakan Kelima, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Robbins, Stephen P., 2004, *Organizational Behaviour*, Buku 2, Alif Bahasa : Hadyana Pujatmaka, Prenhalindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2008, *Organizational Behaviour*, Buku 2, Alif Bahasa : Hadyana Pujatmaka, Prenhalindo, Jakarta
- Rosmiani, (1996); *Etno Kerja Nelayan Muslim Di Desa Paluh Sebaji Deli sedang Sumatera utara: Hubungan Antara kualitas Keagamaan dengan Etos Kerja*; Tesis; Kerja Sama Program Pasca Sarjana Insitut Agama Islam Negeri Jakarta & Pasca Sarjana UJ Jakarta
- Sudjojo, Nidjo, 2011, *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*, Pustaka Siar Harapan, Jakarta.
- Sumthunamuni (2014), "A Study On Employee's Perception About The Disciplinary Proceedings In The Manufacturing Industries At Sipcot, Cuttalore" *Acme International Journal of Multidisciplinary* Volume II Issue—|VISSN : 2320 - 236X
- Schermerhorn, John R. 2003, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Andi, Jakarta.
- Sergiovani, J. Thomas, Robert J. Starrat. (1979), *Supervision: Human Perspective*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Sinamo, Jansen, 2005, *8 Etos Kerja Profesional*, Jakarta: Institut Darmas Mahardika
- Stringer, Robert. 2002, *Leadership and Organizational Climate*:Prentice Hall, New Jersey
- Subekti, D. 2001. *Hukum Pembuktian*, Fradnya Paramita : Jakarta
- Sugiyono, 2006, *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Ketujuh, Bandung, CV Alfabeta
- Sukriyanto, 2000, *Etos Kerja Salah Satu Faktor Survivalitas Peternak SapiPerah (Studi Kasus Di Desa Sidomulyo, Kecamatan Batu Kota BafuKampungen Malang)*, Tesis, Program Pasca Sarjana UniversitasMuhammadiyah Malang
- Umar, H., 2003, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia, Jakarta
- Umar, H., 2004, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia, Jakarta

- Umur, Husain. 2004, "Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis". Jakarta, Rineka Grafindo Persada
- Webster, J. And Wber, R.W.S. :2007, *Introduction of Fungi*, New York *Cambridge University*.
- Wijaya, Toni, 2012. *Praktis dan Simpel. Cepat menguasai SPSS 20 untuk olah data dan interpreted data*. Cahaya Atma Pustaka, Yogyakarta.
- Witawan, 2003. *Teori Kepemimpinan Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian*, Yayasan Bangun Persada dan Uhanika Press, Jakarta.
- Woo Gon Kim, Robert A.Brymer, 2011. *The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance*. *International Journal of Hospitality Management* Volume 30, Issue 4, December 2011, Pages 1020-1026

Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Keterikatan Pegawai Dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang

Putteri Wahyuni, Harry Wiyanto, Iriana Wihardja S., Ferial Fahmi Kadir

Abstract

The Directorate General of Taxes of the Republic of Indonesia as a state institution responsible for tax revenues for the state, to be able to carry out this task requires employees who have a good level of performance. Because they are the spearhead of the organization for the tax revenue. To be able to realize a high level of performance in employees, organizations need to pay attention to their job satisfaction factors. Because with a good level of job satisfaction, they will be able to have a high level of performance and have a high sense of attachment to the organization as well. To realize job satisfaction for employees, the Directorate General of Taxes of the Republic of Indonesia has done this through the provision of adequate compensation and clear, fair and transparent employee career development by running promotion programs and employee transfers. However, in reality on the ground, efforts to realize this have encountered many obstacles

Based on the background of the problem above, in this study the authors are interested in making research that focuses on "Analysis of the Effect of Compensation and Career Development on Employee Engagement with Job Satisfaction as a Mediation variable at Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang".

From the results of data processing, analysis and research, several research results are obtained as follows: 1) There is a relationship between Career Development and Compensation at Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang. 2) There is a direct influence between Compensation and Career Development on Employee Job Satisfaction at Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, either partially or simultaneously. 3) There is a direct influence between Compensation, Career Development and Job Satisfaction on Employee Engagement at Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, either partially or simultaneously. 4) There is an indirect effect between compensation on employee engagement through employee job satisfaction at Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang. 5) There is an indirect effect between Career Development on Employee Engagement through Job Satisfaction at Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang

Keywords: *Compensation, Career Development, Job Satisfaction, Employee Engagement*

I. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi perubahan jaman, besarnya target penerimaan pajak dan semakin kompleks serta banyaknya masalah yang harus dihadapi dan diselesaikan oleh instansi Direktorat Jenderal Pajak, maka diperlukan sumber daya manusia atau pegawai yang mumpuni, yang memiliki kemampuan dan keahlian dalam memberikan pelayanan pajak kepada masyarakat. Oleh karena itu faktor kinerja yang tinggi sangat diperlukan agar target penerimaan pajak serta pelayanan kepada masyarakat khususnya kepada para wajib pajak dapat lebih baik.

Berbicara mengenai tingkat kinerja seorang pegawai perlu sebuah stimulus yang dapat mempengaruhi kinerja mereka, salah satunya adalah faktor kepuasan kerja pegawai. Faktor kepuasan kerja pegawai itu sendiri banyak dipengaruhi oleh variabel lain seperti variabel kompensasi serta variabel pengembangan karir. Berbicara mengenai masalah kompensasi, semua pegawai mau bekerja dan termotivasi dalam memberikan kinerja terbaiknya adalah karena adanya kompensasi yang akan mereka terima karena mereka telah bekerja dan mampu memberikan hasil terbaik bagi organisasi dimana mereka bekerja. Dengan pemberian tingkat kompensasi yang baik akan dapat memberikan tingkat kepuasan kerja pada pegawai yang pada akhirnya pegawai tersebut akan memberikan kemampuan terbaiknya pada organisasi sehingga tingkat kinerja pegawai dan tingkat kinerja organisasi juga akan tinggi.

Sementara itu, salah satu dimensi dari kepuasan kerja pegawai yang lain adalah variabel pengembangan karir. Salah satu motivasi seorang pegawai mau bergabung dalam sebuah organisasi, salah satunya adalah adanya motivasi pegawai tersebut untuk dapat mencapai suatu karir atau jabatan tertentu pada organisasi tersebut. Sehingga faktor pengembangan karir bagi mereka sangatlah penting, agar tujuan mereka bergabung pada organisasi tersebut dapat tercapai.

Sistem pengembangan karir yang jelas, terstruktur dan memberikan kesempatan yang sama dan luas bagi semua pegawai akan dapat memotivasi kerja pegawai untuk dapat memberikan kemampuan terbaik mereka pada organisasi. Pengembangan karir karyawan melalui jenjang karir yang jelas akan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja dan berprestasi sehingga kelangsungan operasional perusahaan akan lebih terjamin. Selain itu melalui pengembangan karir yang jelas dan adil, akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan pegawai pada organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis uraian diatas, penulis tertarik untuk mengetahui dan meneliti bagaimana pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai serta bagaimana dampaknya dalam peningkatan keterikatan pegawai pada organisasi.

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 hubungan antara Pengembangan Karir dengan Kompensasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- b. Apakah terdapat pengaruh langsung antara Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.

- c. Apakah terdapat pengaruh langsung antara Kompensasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap keterikatan Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.
- d. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Kompensasi terhadap keterikatan Pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- e. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Pengembangan Karir terhadap keterikatan Pegawai melalui Kepuasan Kerja pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.

III. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini dapat penulis urutkan sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara Pengembangan Karir dengan Kompensasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang
- b. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung antara Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.
- c. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung antara Kompensasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.
- d. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Kompensasi terhadap keterikatan Pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- e. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Pengembangan Karir terhadap keterikatan Pegawai melalui Kepuasan Kerja pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian dalam penulisan ilmiah ini berupa penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur dalam menjawab hipotesis yang diajukan. Dalam metode pengumpulan datanya menggunakan metode lapangan berupa penelitian survey yaitu melalui angket atau kuesioner. Dan metode survey ini merupakan metode yang terbaik sebagai sarana untuk mendapatkan fakta personal, sosial, keyakinan dan sikap. Penelitian ini dilakukan pada pegawai-pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.

4.2. Populasi dan Sampel

4.2.1. Populasi

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

4.2.2. Sampel

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

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

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

Jadi jumlah sampel minimal dalam penelitian ini sebanyak 80 orang responden. Namun dalam kenyataan di lapangan, kami berhasil menghimpun sebanyak 84 orang pegawai yang layak dijadikan sampel.

4.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

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

- Variabel Terikat atau *dependent variabel*, yaitu variabel keterikatan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- Variabel Intervening yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah variabel kepuasan kerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang diselidiki pengaruhnya yaitu variabel kompensasi pegawai dan variabel pengembangan karir.

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

f. Variabel Terikat atau dependent variabel (Z), yaitu variabel keterikatan pegawai

3) Definisi konseptual

Secara konseptual yang dimaksud dengan keterikatan pegawai merupakan keterikatan pegawai yang mengacu pada hubungan yang luas dan mendalam antara pegawai dan organisasi berupa sikap positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi yang ditunjukkan dengan adanya komitmen, dedikasi dan loyal kepada organisasi, atasan, pekerjaan dan rekan kerjanya.

4) Definisi Operasional

Secara operasional yang dimaksud dengan keterikatan pegawai merupakan skor yang diperoleh dari persepsi pegawai mengenai keterikatan pegawai yang mengacu pada hubungan yang luas dan mendalam antara pegawai dan organisasi berupa sikap positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi yang ditunjukkan dengan adanya komitmen, dedikasi dan loyal kepada organisasi, atasan, pekerjaan dan rekan kerjanya.

Dalam penelitian ini, indikator variabel keterikatan pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Watson (dalam Novianto, 2012) yang mengemukakan bahwa indikator dari keterikatan pegawai meliputi : *Rational, Emotional dan Motivational*. Keterikatan pegawai dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen kuisioner sebanyak 6 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi keterikatan pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator variabel keterikatan pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Keterikatan Pegawai

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Rational	- Peran Pegawai	1	2
	- Tanggung jawab pegawai	2	
Emotional	- Gairah kerja pegawai	3	2
	- Antusiasme kerja pegawai	4	
Motivational	- Motivasi untuk berkontribusi	5	2
	- Motivasi bekerja sesuai perannya	6	
Jumlah			6

g. Variabel Intervening (Y), yaitu variabel kepuasan kerja pegawai (Y)

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 Kepuasan Kerja adalah skor yang diperoleh dari nilai persepsi pegawai tentang keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka.

Dalam penelitian ini, indikator variabel kepuasan kerja diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Luthan (2006) dimana dimensi variabel kepuasan kerja meliputi : pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen kuisioner 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

Analisis	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

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

ii. Variabel Bebas atau *independent variabel (X)*, yaitu variabel **Kompensasi (X1)** dan **Pengembangan Karir (X2)**

2). Kompensasi (X1)

e) Definisi konseptual

Secara konseptual kompensasi diartikan sebagai imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian,

d) Definisi operasional

Secara operasional yang dimaksud dengan kompensasi adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai mengenai masalah yang berhubungan dengan imbalan finansial dan jasa

airwajud serta tunjangan yang diterima oleh para pegawai sebagai bagian dari imbalan kepegawain.

Dalam penelitian ini, indikator faktor kompensasi diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh H. Malayu Hasibuan (2000), dimana dimensi penelitiannya meliputi 1. Penawaran dan Permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, produktivitas kerja karyawan, biaya hidup, posisi jabatan karyawan, kondisi ekonomi nasional, pendidikan dan pengalaman karyawan, jenis dan sifat pekerjaan. Variabel kompensasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen kuisioner sebanyak 16 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi kompensasi. Penjabaran dimensi dan indikator variabel kompensasi adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Kisi-kisi Kompensasi

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Penawaran dan Permintaan tenaga kerja	- Kompensasi sudah sesuai dengan keampuan	1	2
	- Kompensasi sesuai dengan tingkat penghasilan yang ada	2	
Kemampuan dan kesediaan perusahaan	- Kompensasi sesuai UU pengupahan	3	2
	- Kompensasi sesuai standar kerja	4	
Produktivitas kerja karyawan	- Sistem Kompensasi berdasarkan produktivitas kerja	5	2
	- Sistem kompensasi yang diterapkan dapat memotivasi kerja	6	
Biaya hidup	- Kompensasi yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup	7	2
	- Kompensasi yang diterima dapat untuk menabung	8	
Posisi jabatan karyawan	- Kompensasi sudah sesuai jabatan	9	2
	- Kompensasi berdasarkan keampuan	10	
Kondisi ekonomi nasional	- Kompensasi yang diterima sesuai dengan kondisi ekonomi nasional	11	2
	- Kompensasi yang diterima sesuai tingkat kompensasi pada umumnya	12	
Pendidikan dan pengalaman karyawan	- Kompensasi yang diterima sesuai tingkat pendidikan	13	2
	- Kompensasi yang diterima sesuai lamanya bekerja di instansi ini	14	
Jenis dan sifat pekerjaan	- Kompensasi yang diterima sesuai dengan tingkat resiko pekerjaan	15	2
	- Kompensasi yang diterima sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan	16	
Jumlah			16

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

3) Pengembangan Karir

a) Definisi konseptual

Secara konseptual pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

b) Definisi Operasional

Secara operasional yang dimaksud dengan pengembangan karir adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai tentang suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Dalam penelitian ini, indikator faktor pengembangan karir diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Gouzali Saaydam (2000) dimana dimensi pengembangan karir meliputi : Kebijakan perusahaan, Latar belakang pendidikan, Pelatihan, Pengalaman Kerja, Kesetiaan pada organisasi, Keluasan bergaul dan hubungan antar manusia. Variabel pengembangan karir diukur dengan menggunakan instrumen kuisioner sebanyak 8 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi pengembangan karir. Penjabaran dimensi dari indikator variabel pengembangan karir adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Kisi-kisi instrumen Pengembangan karir

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Kebijakan perusahaan	- Ada tidaknya pola pengembangan karir	1	2
	- Kesempatan pengembangan karir bagi pegawai	2	
Latar belakang pendidikan	- Syarat pendidikan dalam pola pengembangan karir	3	1
Pelatihan	- Pelatihan untuk menambah kemampuan pegawai	4	2
	- Syarat pelatihan dalam pola pengembangan karir	5	
Pengalaman Kerja	- Pengalaman kerja sebagai bagian penting dari pengembangan karir	6	1
Kesetiaan pada organisasi	- Dedikasi untuk karir kejenjuran	7	1
Keluasan bergaul dan hubungan antar manusia	- Kefitihan akan dihormati dan menghormati	8	1
Jumlah			8

4.4. Teknik Analisa Data

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

4.5.1 Uji Prasyarat Analisis

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

a. Asumsi Normalitas

Kenormalan data diperlukan dalam metode analisis regresi. Hal ini disebabkan metode ini merupakan salah satu metode analisis parametrik. Kenormalan diketahui melalui sebaran regresi yang merata di setiap nilai. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam menguji kenormalan data adalah metode Kolmogorov Smirnov (KS). Dalam metode KS, penerimaan 100 mengindikasikan bahwa data yang dianalisis tersebar normal.

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

b. Asumsi Homogenitas atau Heteroskedastisitas

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

c. Asumsi Tidak Terjadi Multikolinier

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

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

Keterangan :

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

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

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

4.5.2 Analisis Jalur (Path Analysis)

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

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

a. Model Jalur

Model jalur adalah suatu diagram yang menghubungkan antara variabel bebas, perantara dan terganung. 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 terganung atau lebih. Anak panah juga menghubungkan kesalahan (variable residu) dengan semua variabel endogenous masing-masing. Anak panah ganda menunjukkan korelasi antara pasangan variabel-variabel exogenous.

b. Jalur penyebab untuk suatu variabel yang diberikan

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

c. Variabel Exogenous

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

d. Variabel Endogenous

Variabel *Endogenous* adalah variabel yang mempunyai anak panah-anak panah menuju ke arah variabel tersebut. Variabel yang termasuk didalamnya mencakup semua variabel perantara dan

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

e. Koefisien Jalur atau Pembobotan Jalur

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

f. Dekomposisi Pengaruh

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

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

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

g. Pola Hubungan

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

h. Direct Effect

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

i. Indirect Effect

Urutan jalur melalui satu atau lebih variabel perantara.

4.5.3 Analisis Regresi Linier berganda

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

4.5.4 Uji Signifikansi Pengaruh Simultan (Uji F)

Pengujian uji 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:

- g. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H₀ diterima dan H_a ditolak.
- h. Apabila angka probabilitas signifikansi $\leq 0,05$, maka H₀ ditolak dan H_a diterima.

4.5.5 Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X₁, X₂ (kompetensi profesional dan etos kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (produktivitas kerja guru) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005).

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

- l. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H₀ diterima dan H_a ditolak.
- i. Apabila angka probabilitas signifikansi $\leq 0,05$, maka H₀ ditolak dan H_a diterima.

4.5.6 Analisis Koefisien Determinasi

Uji R² dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variasi variabel bebas (independen) pada model regresi linier berganda dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) (Priyatno, 2008). Dengan kata lain pengujian model menggunakan R², dapat menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam model regresi linier berganda adalah:

variabel-variabel independen yang mampu mewakili keseluruhan dari variabel-variabel independen lainnya dalam mempengaruhi variabel dependen, kemudian besarnya pengaruh ditunjukkan dalam bentuk persentase.

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

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1 Analisis Jalur pada Model Jalur Penelitian-1

Untuk analisis jalur pada struktur penelitian-1 akan dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi sederhana antara variabel X1 dan variabel X2, dengan dibantu perangkat lunak komputer SPSS versi 20 dan hasil analisisnya sebagai berikut :

Tabel 5. Hasil Uji Korelasi X1 dan X2

<i>Correlations</i>			
		Pengembangan Karir	Kompensasi
Pengembangan Karir	Pearson Correlation	1	,592**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	84	84
Kompensasi	Pearson Correlation	,592**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	84	84

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

Dari output diatas dapat diketahui nilai korelasi antara variabel Pengembangan Karir (X2) dengan variabel Kompensasi (X1) sebesar 0,592. Karena nilai korelasi berada di range 0,40 - 0,599 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel Pengembangan Karir (X2) dengan variabel Kompensasi (X1) adalah sedang. Kemudian, nilai korelasi positif, artinya terjadi hubungan yang positif yaitu jika Pengembangan Karir meningkat maka kompensasi juga semakin tinggi.

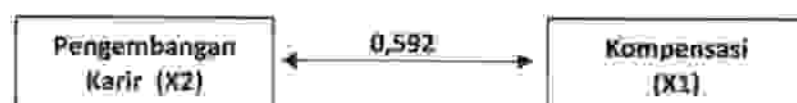
- Uji Hipotesis 1 :

Diduga terdapat hubungan antara Pengembangan Karir dengan Kompensasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang

Hasil analisis korelasi antara Pengembangan Karir (X2) dengan Kompensasi (X1) pada Struktur Jalur penelitian-1 seperti ditunjukkan oleh hasil olah data pada Tabel 5. Hasil Uji Korelasi X1 dan X2

diperoleh nilai signifikannya sebesar $= 0,000$ dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas $(0,05$ atau $0,000 < 0,05$). Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan Pengembangan Karir dengan Kompensasi. Dengan hasil tersebut telah menjawab hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan: *"Diluga terdapat hubungan antara Pengembangan Karir dengan Kompensasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang"*. Sehingga hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima karena telah terbukti kebenarannya.

Dari hasil analisis pada Struktur Jalur penelitian-1 diatas, dapat kita gambarkan nilai koefisien jalurnya sebagai berikut



Gambar 1. Nilai Koefisien pada Struktur Jalur Penelitian-1

5.1.2 Analisis Jalur pada Struktur Jalur Penelitian-2

Untuk analisis pada struktur penelitian-2 akan dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda $X1-X2-Y$ terhadap Z dengan dibantu perangkat lunak komputer SPSS versi 20 dan hasil analisisnya sebagai berikut

Tabel 6. Model Summary Regresi Berganda $X1-X2$ terhadap Y

Model Summary				
Model	R	R-Square	Adjusted R-Square	Std. Error of the Estimate
1	,799 ^a	,798	,798	,283

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kompensasi

Tabel 7. ANOVA^a Regresi Berganda $X1-X2$ terhadap Y

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3558,660	2	1779,330	22231,288	,000 ^b
	Residual	6,483	81	,080		
	Total	3565,143	83			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kompensasi

Tabel 8. Coefficients^a Regresi Berganda X1-X2 terhadap Y
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.270	.232		1,165	.248
1 Kompensasi	.815	.062	.748	13,133	.000
Pengembangan Karir	.330	.075	.252	4,430	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

a. Uji F (simultan/bersama-sama) pada Struktur Jalur Penelitian-2

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X1 dan X2) memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel Y. Hasil uji F (simultan) pada struktur jalur penelitian-2 dapat ditunjukkan oleh Tabel 7, ANOVA^a Regresi Berganda X1-X2 terhadap Y. Dari tabel tersebut diperoleh nilai signifikansi (sig) = 0,000. Karena nilai sig (0,000) < 0,05, hasil ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara bersama-sama antara Kompensasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Karena dari hasil uji F yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas (variabel X1 dan X2) terhadap variabel terikat (Y), maka untuk uji secara parsial (sendiri-sendiri) dapat dilakukan.

b. Uji t (parsial/individu) pada Struktur Jalur Penelitian-2

Hasil olah data untuk Uji t (parsial) pada Struktur Jalur Penelitian-2 dapat dilihat pada Tabel 5. Coefficients^a Regresi Berganda X1-X2 terhadap Y, seperti dibawah ini

Tabel 9. Coefficients^a Regresi Berganda X1-X2 terhadap Y
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.270	.232		1,165	.248
1 Kompensasi	.815	.062	.748	13,133	.000
Pengembangan Karir	.330	.075	.252	4,430	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

1) Uji t (parsial) Pengaruh Kompensasi (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Hasil Uji t (parsial) antara variabel Kompensasi (X1) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) ditunjukkan oleh Tabel 9. Coefficients^a Regresi Berganda X1-X2 terhadap Y. Pada tabel tersebut terlihat bahwa pada baris Kompensasi, pada kolom sig, diperoleh nilai signifikannya sebesar = 0,000 dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau 0,000 < 0,05. Sedangkan pada kolom

Standardized Coefficients Beta diperoleh nilai koefisien pengaruh antara variabel Kompensasi (X1) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar = 0,748.

Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara variabel Kompensasi (X1) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) dengan nilai koefisien pengaruhnya sebesar = 0,748.

2) Uji t (parsial) Pengaruh Pengembangan Karir (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Hasil Uji t (parsial) antara variabel Pengembangan Karir (X2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) ditunjukkan oleh Tabel 5. *Coefficients* Regresi Berganda X1-X2 terhadap Y. Dari hasil olah data pada tabel tersebut terlihat bahwa pada baris Pengembangan Karir pada kolom sig. diperoleh nilai signifikannya sebesar = 0,000 dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Sedangkan pada kolom *Standardized Coefficients Beta* diperoleh nilai koefisien pengaruh antara variabel Pengembangan Karir (X2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar = 0,252.

Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara variabel Pengembangan Karir (X2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) dengan nilai koefisien pengaruhnya sebesar = 0,252.

3) Uji Hipotesis 2 :

Diduga terdapat pengaruh langsung antara Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan.

Berdasarkan hasil olah data dan hasil analisis pada Struktur Jalur Penelitian-2 dengan Uji F (Simultan) dan Uji t (Parsial) diatas diperoleh hasil :

- Dari hasil Uji F (simultan) dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara bersama-sama antara variabel variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y, dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000.
- Dari hasil Uji t (parsial) dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara variabel Kompensasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) dengan nilai koefisien pengaruh untuk variabel Kompensasi (X1) sebesar 0,748 sedangkan nilai koefisien pengaruh variabel Pengembangan Karir (X2) sebesar 0,252.

Dengan hasil analisis diatas maka hasil tersebut telah menjawab hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa : "Diduga terdapat pengaruh langsung antara Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan". Sehingga hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima, karena telah terbukti kebenarannya.

4) Variabel yang paling dominan

Bila kita perhatikan hasil Uji t pada Struktur Jalur Penelitian-2 terlihat nilai koefisien pengaruh antara Kompensasi (X1) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) yang sebesar = 0,748 ternyata lebih besar bila dibandingkan dengan nilai koefisien pengaruh antara Pengembangan Karir (X2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) yang sebesar = 0,252. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja.

5) Analisis Koefisien Determinan

Dari analisis jalur pada Struktur Jalur Penelitian-2 ini kita juga dapat mengetahui besarnya kontribusi pengaruh variabel Kompensasi (X1) dan variabel Pengembangan Karir (X2) dalam mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja (Y), dengan melihat nilai koefisien determinan pada Tabel 20. Model Summary Regresi Berganda X1-X2 terhadap Y dimana nilai Rsquare atau $R^2 = 0,798 = 79,8\%$. Artinya bahwa variabel Kompensasi dan Pengembangan Karir mampu memberi kontribusi pengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebesar 79,8% dan sisanya sebesar 20,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

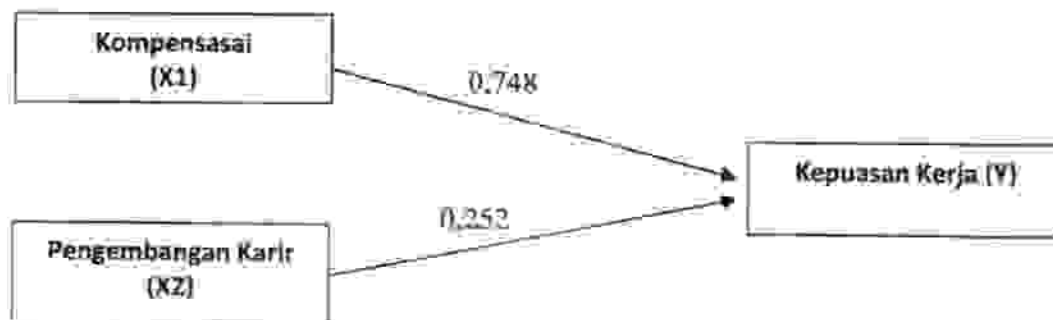
6) Rangkuman hasil analisis jalur pada Struktur Jalur Penelitian-2

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

Tabel 10. Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Jalur pada Struktur Jalur Penelitian-2

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai Sig.	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) (p/E)
X1 terhadap Y	,748	0,000	0,798 atau 79,8%	0,202 atau 20,2%
X2 terhadap Y	,252	0,000		

Persamaan strukturnya : $Y = 0,748X1 + 0,252X2 + 0,202$



Gambar 2. Nilai Koefisien pada Struktur Jalur Penelitian-2

5.1.3 Analisis Jalur pada Struktur Jalur Penelitian-3

Untuk analisis jalur pada struktur penelitian-3 akan dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda X_1 - X_2 - Y terhadap Z dengan dibantu perangkat lunak komputer SPSS versi 20 dan hasil analisisnya sebagai berikut :

Tabel 7. Model Summary Regresi Berganda X_1 - X_2 - Y terhadap Z

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 ^a	.807	.896	.130

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Kompensasi

Tabel 8. ANOVA^a Regresi Berganda X_1 - X_2 - Y terhadap Z

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4252,978	3	1417,659	84423,035	.000 ^b
	Residual	1,343	80	,017		
	Total	4254,321	83			

a. Dependent Variable: Keterikatan Peg

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Kompensasi

Tabel 9. Coefficients^a Regresi Berganda X_1 - X_2 - Y terhadap Z

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.173	,107		-1,620	,109
	Kompensasi	,279	,050	,235	5,555	,000
	Pengembangan Karir	,475	,038	,332	12,475	,000
	Kepuasan Kerja	,474	,051	,434	9,320	,000

a. Dependent Variable: Keterikatan Peg

a. Uji F (simultan/bersama-sama) pada Struktur Jalur Penelitian-3

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X_1 , X_2 dan Y) memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel Z . Hasil pengujian secara simultan (bersama-sama) pada struktur jalur penelitian-3 dapat diunjukkan oleh **Tabel 25. ANOVA^a Regresi Berganda X_1 - X_2 - Y terhadap Z** . Dari tabel tersebut terlihat nilai probabilitas (sig) = 0,000, karena nilai sig 0,000 < 0,05 hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompensasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Keterikatan Pegawai.

Selubung hasil uji F (simultan) nilai signifikansinya $0,000 < 0,05$ dimana hasil ini mengartikan bahwa hubungan variabel X1, X2 dan Y terhadap variabel Z secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan, maka untuk uji regresi secara parsial (individu) dapat dilakukan.

b. Uji t (parsial/sendiri-sendiri) pada Struktur Jalur Penelitian-3

Hasil Uji t (parsial/individu) antara variabel bebas (variabel X1, X2 dan Y) terhadap variabel Keterikatan Pegawai (Z) ditunjukkan oleh Tabel 10. Coefficients^a Regresi Berganda X1-X2-Y terhadap Z, seperti dibawah ini :

Tabel 10. Coefficients^a Regresi Berganda X1-X2-Y terhadap Z

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.173	,107		-1,620	,109
Kompensasi	,279	,050	,235	5,555	,000
Pengembangan Karir	,475	,038	,332	12,475	,000
Kepuasan Kerja	,474	,051	,434	9,320	,000

a. Dependent Variable: Keterikatan Peg

1) Uji t (parsial) Pengaruh Kompensasi (X1) Terhadap Keterikatan Pegawai (Z)

Hasil Uji t (parsial/individu) antara variabel Kompensasi (X1) terhadap variabel Keterikatan Pegawai (Z) ditunjukkan oleh Tabel 10. Coefficients^a Regresi Berganda X1-X2-Y terhadap Z. Dari tabel tersebut terlihat bahwa pada baris Kompensasi pada kolom sig, diperoleh nilai signifikannya sebesar $= 0,000$ dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas $0,05$ atau $0,000 < 0,05$. Sedangkan pada kolom *Standardized Coefficients Beta* diperoleh nilai koefisien pengaruh antara variabel Kompensasi (X1) terhadap variabel Keterikatan Pegawai (Z) sebesar = $0,235$.

Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara variabel X1 terhadap variabel Z, dengan nilai koefisien pengaruhnya sebesar = $0,235$.

2) Uji t Pengaruh Pengembangan Karir (X2) Terhadap Keterikatan Pegawai (Z)

Hasil Uji t (parsial/individu) antara variabel Pengembangan Karir (X2) terhadap variabel Keterikatan Pegawai (Z) ditunjukkan oleh Tabel 10. Coefficients^a Regresi Berganda X1-X2-Y terhadap Z. Dari tabel tersebut terlihat bahwa pada baris Pengembangan Karir pada kolom sig, diperoleh nilai signifikannya sebesar = $0,000$ dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas $0,05$ atau $0,000 < 0,05$. Sedangkan pada kolom *Standardized Coefficients Beta* diperoleh nilai

koefisien pengaruh antara variabel Pengembangan Karir (X2) terhadap variabel Keterikatan Pegawai (Z) sebesar = 0,332.

Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara variabel Pengembangan Karir (X2) terhadap variabel Keterikatan Pegawai (Z) dengan nilai koefisien pengaruhnya sebesar = 0,332.

3) Uji t Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Keterikatan Pegawai (Z)

Hasil Uji t (parsial/individu) antara variabel Kepuasan Kerja (X2) terhadap variabel Keterikatan Pegawai (Z) ditunjukkan oleh tabel 26. Coefficients Regresi Berganda X1-X2-Y terhadap Z. Dari tabel tersebut terlihat bahwa pada baris Kepuasan Kerja pada kolom sig. diperoleh nilai signifikannya sebesar = 0,001 dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,001 < 0,05$. Sedangkan pada kolom Standardized Coefficients Beta, diperoleh nilai koefisien pengaruh antara variabel Kepuasan Kerja (Y) terhadap variabel Keterikatan Pegawai (Z) sebesar = 0,434.

Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara variabel Kepuasan Kerja (Y) terhadap variabel Keterikatan Pegawai (Z), dengan nilai koefisien pengaruhnya sebesar = 0,434.

4) Uji Hipotesis 3 :

Diduga terdapat pengaruh langsung antara Kompetensi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jangerang, baik secara parsial maupun secara simultan

Berdasarkan hasil olah data dan hasil analisis pada Struktur Jalur Penelitian-3 dengan Uji F (Simultan) dan Uji t (Parsial) diatas diperoleh hasil :

- Dari hasil Uji F (simultan) dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara bersama-sama antara variabel variabel X1, X2 dan Y terhadap variabel Z dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000.
- Dari hasil Uji t (parsial) dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara variabel bebas (X1, X2 dan Y) terhadap variabel terikat (Z) dengan nilai koefisien pengaruh masing-masing variabel sebagai berikut :
 - Untuk variabel Kompetensi (X1) sebesar = 0,235
 - Untuk variabel Pengembangan Karir (X2) sebesar = 0,332
 - Untuk variabel Kepuasan Kerja (X3) sebesar = 0,434

Dengan hasil analisis diatas, maka hasil tersebut telah menjawab hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa : "Diduga terdapat pengaruh langsung antara Kompetensi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Pegawai

Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, baik secara parsial maupun secara simultan". Sehingga hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima, karena telah terbukti kebenarannya

5) Variabel yang paling dominan

Bila kita perhatikan hasil Uji t pada Struktur Jalur Penelitian-3, terlihat nilai koefisien pengaruh antara Kepuasan Kerja (Y) terhadap variabel Keterikatan Pegawai (Z) yang sebesar = 0,434 ternyata merupakan nilai koefisien pengaruh paling besar atau paling dominan bila dibandingkan dengan nilai koefisien variabel Kompensasi yang sebesar = 0,235 dan nilai koefisien variabel Pengembangan Karir yang sebesar = 0,332. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi variabel Keterikatan Pegawai.

6) Analisis Koefisien Determinasi

Dari analisis regresi ini dapat diketahui juga besarnya kontribusi ketiga variabel bebas (variabel X1, X2 dan Y) dalam mempengaruhi variabel terikat (Z) dengan melihat nilai koefisien determinasi pada Tabel 8. Model Summary Regresi Berganda X1-X2-Y terhadap Z dimana nilai Rsquare atau $R^2 = 0,897 = 89,7\%$. Artinya bahwa variabel Kompensasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja memberi kontribusi pengaruh terhadap Keterikatan Pegawai sebesar 89,7% dan sisanya sebesar 10,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

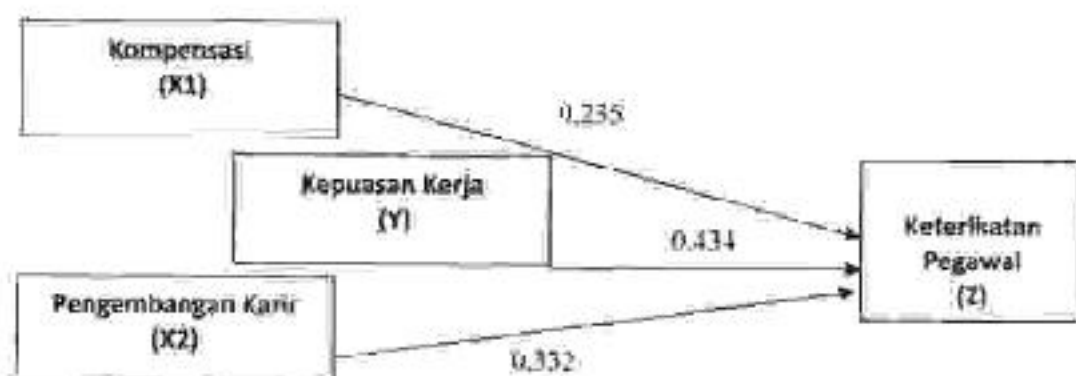
7) Rangkuman hasil analisis jalur pada Struktur Jalur Penelitian-3

Rangkuman Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur pada Struktur Jalur Penelitian-3 ini dapat disajikan seperti dibawah ini :

Tabel 11. Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Jalur pada Struktur Jalur Penelitian-3

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai Sig.	Koefisien Determinasi (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) $\rho\epsilon_i$
X1 terhadap Z	0,235	0,000	0,898 atau 89,8%	0,102 atau 10,2%
X2 terhadap Z	0,332	0,000		
Y terhadap Z	0,434	0,000		

Persamaan strukturnya : $Z = 0,235X1 + 0,332X2 + 0,434Y + 0,102$



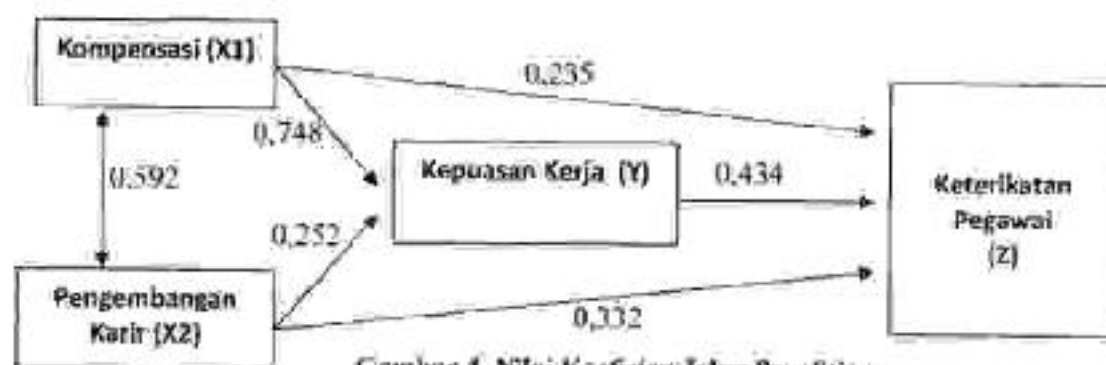
Gambar 3. Nilai Koefisien pada Struktur Jalur Penelitian-3

5.1.4. Rangkuman Hasil Analisis Jalur pada Struktur Jalur Penelitian-1, Struktur Jalur Penelitian-2 dan Struktur Jalur Penelitian-3

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

Tabel 12. Rangkuman Hasil Perhitungan pada Struktur Jalur Penelitian-1, Struktur Jalur Penelitian-2 dan Struktur Jalur Penelitian-3

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai Sig	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) (sisa) ρ^2
Hubungan X2 dengan X1	0,592	0,000		
X1 terhadap Y	0,748	0,000	0,798 atau 79,8%	0,202 atau 20,2%
X2 terhadap Y	0,252	0,000		
X1 terhadap Z	0,235	0,000	0,898 atau 89,8%	0,102 atau 10,2%
X2 terhadap Z	0,332	0,000		
Y terhadap Z	0,434	0,000		



Gambar 4. Nilai Koefisien Jalur Penelitian

5.1.5. Analisis Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Struktur Jalur Penelitian-1, Struktur Jalur Penelitian-2 dan Struktur Jalur Penelitian-3 maka kita dapat menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel dalam penelitian ini. Hasil perhitungan tersebut dapat penulis jabarkan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 13. Rangkuman Nilai Koefisien Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Pengaruh Antar Variabel	Pengaruh Kausal		Pengaruh Total
	Langsung	Tidak langsung Melalui Y	
Hubungan X2 dengan X1	0,592	-	0,592
X1 terhadap Y	0,748	-	0,748
X2 terhadap Y	0,252	-	0,252
Y terhadap Z	0,434	-	0,434
X1 terhadap Z	0,235	$0,748 \times 0,434 = 0,324632$	$0,235 + 0,324632 = 0,559632$
X2 terhadap Z	0,332	$0,252 \times 0,434 = 0,109368$	$0,332 + 0,109368 = 0,441368$

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

a. Uji Hipotesis 4 :

Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara Kompensasi terhadap keterikatan Pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang

Dari hasil analisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel seperti pada tabel 29 diatas diketahui besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung antara Kompensasi (X1) terhadap Keterikatan Pegawai (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) sebesar $0,748 \times 0,434 = 0,324632$.

Dengan hasil analisis diatas, maka hasil tersebut telah menjawab **hipotesis 4** yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa : *"Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara Kompensasi terhadap Keterikatan Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang."* Sehingga hipotesis 4 yang diajukan dalam penelitian ini **dapat diterima, karena telah terbukti kebenarannya**.

Namun apabila kita perhatikan hasil pengaruh tidak langsungnya yang sebesar $0,748 \times 0,434 = 0,324632$, hasil tersebut lebih besar bila kita bandingkan dengan pengaruh langsungnya yang sebesar 0,235. Dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa ternyata variabel Kepuasan Kerja (Y)

6.2. Saran-saran

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

- a. Dengan melihat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel Kompensasi merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja pegawai maupun Keterikatan pegawai, maka kami menyarankan agar dalam upayanya untuk meningkatkan Kepuasan Kerja maupun Keterikatan Pegawai dapat lebih menitikberatkan kepada faktor Kompensasi
- b. Merujuk hasil analisis terhadap pengaruh tidak langsung antara Kompensasi terhadap Keterikatan pegawai melalui perantara Kepuasan Kerja yang hasilnya menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsungnya lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya tanpa melalui perantara Kepuasan Kerja, maka kami menyarankan agar dalam peningkatan Keterikatan pegawai dapat melakukannya secara tidak langsung melalui perantara Kepuasan Kerja.
- c. Merujuk hasil analisis terhadap pengaruh tidak langsung antara Pengembangan Karir terhadap Keterikatan pegawai melalui perantara Kepuasan Kerja yang hasilnya menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsungnya lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya tanpa melalui perantara Kepuasan Kerja, maka kami menyarankan agar dalam peningkatan Keterikatan pegawai dapat melakukannya secara langsung tanpa melalui perantara Kepuasan Kerja.
- d. Merujuk hasil analisis terhadap pengaruh tidak langsung antara Kompensasi terhadap Keterikatan pegawai melalui perantara Pengembangan Karir yang hasilnya menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsungnya lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya tanpa melalui perantara Kepuasan Kerja, maka kami menyarankan agar dalam peningkatan Keterikatan pegawai dapat melakukannya secara langsung melalui perantara Pengembangan Karir.
- e. Dalam penelitian ini hanya meneliti pengaruh faktor kompensasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja pegawai terhadap keterikatan pegawai. Padahal masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi keterikatan pegawai, seperti faktor komitmen pegawai, motivasi pegawai dan beberapa faktor lainnya yang belum diteliti, sehingga penulis menyarankan untuk dilakukan penelitian lanjutan diluar faktor yang telah penulis teliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, Susan. 2012. *Job Satisfaction as Antecedent to Employee Engagement*. SIES Management Journal. Sep2012. Vol. 8 Issue 2, pp. 27-36. 10p. 7 Graphics.
- Alex S, Manajemen Personalia, Jakarta: Ghalia Indonesia 1983
- Algifari, 2003. Statistik Induktif untuk Ekonomi dan Bisnis, edisi 2, AMP YKPN, Yogyakarta
- Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000
- As'ad, M. 2001. Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat, Yogyakarta
- Dessler, G. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Indonesia, Jakarta: Penerbit Prenhallindo, 1997
- Dwi Priyano. 2008, Mandiri Belajar SPSS, MediaKom : Yogyakarta
- Dwi Priyano. 2009. 5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17, Yogyakarta : Andi
- Dwi Priyano. 2010. Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendaratan, cetakan Pertama, Penerbit Gaya Media, Yogyakarta;
- Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta : Kencana, 2013)
- Gouzali, Saydam, Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pendekatan Mikro dalam Tanya Jawab, Jakarta: 2000
- H.Hadiri Nawawi, 2005, Kepemimpinan yang Efektif, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hadari, Nawawi, (2005). Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Hani. H.T. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua (Yogyakarta: Penerbit BPFEE 1994)
- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). Organisasi dan Motivasi, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Hasibuan, Malayu S.P., 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi (Jakarta, Bumi Aksara, 2002)
- Hasibuan. Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005)
- Husein Umar, Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008
- Imam Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2011.
- J. Ravianto. 1989. Dasar-dasar Produktivitas, Universitas Jakarta.
- Komaruiddin, Noor Arifin, (2009). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kapabilitas, Komitmen Terhadap Kinerja Anggota Satuan Komando Distrik Militer 0719 Jepura. *Jurnal Dinanika Ekonomi dan Bisnis*, Vol 6(2)
- Kountur, Ronny, 2007 Metode Penelitian untuk penulisan Skripsi dan Tesis, Penyunting : Poppy Herawati - Edisi 2 - Penerbit PPM, Jakarta.
- Luthans, Fred. (2006). Perilaku Organisasi. (Alih Bahasa V.A Yuwono. dkk), Edisi Babasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Martoyo: Susilo. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFEE, Yogyakarta.
- Mus'ud, Fuad. 2004 *Survey Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit, Universitas Diponegoro, Semarang
- Meryem Benslimane, Karim Moustaghfir, 2020. *Career development practices and gender equity in higher education*. *International Journal of Management in Education*, Volume 13, Issue2, 2020
- Moekijat, 2008. Manajemen Personalia, Dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: BPFEE
- Moekijat, 1991. Latihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Bandung: Mandar Maju.
- Mohammed Inarwa, 2016. *Job Satisfaction and Employee Performance. An Empirical Approach*. *The Millenium University Journal*, Volume 1, No. 1 2016
- Pao-Long Chang, Wei-Ling Chen., 2002. *The effect of Human Resources Management Practices on Firm Performance: Empirical Evidence from High-tech Firm in Taiwan* . *International Journal of Management* Vol. 19 No. 4 December 2002.

- Pardede, Ratih dan Reihard Munarung. 2014. Analisis Jalur (Path Analysis) ; Teori dan Aplikasi dalam riset bisnis, Rineka Cipta, Jakarta.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro, 2013. Cara mudah menggunakan dan memaknai PATH ANALYSIS (ANALISIS JALUR). Cetakan Kelima. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Rivai, Veithzal. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi Edisi Kedua Belas. Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, S.P. 2003. Perilaku Organisasi: Jilid 2. Jakarta: Gramedia.
- Samsudin, Sadili. Manajemen Sumber Daya Manusia. Pustaka Setia, Bandung, 2006
- Sandjojo, Nidjo, 2011. Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Setiawan, IW & Sariyathi Ketut. 2013. Pengaruh Kompensasi Finansial, Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Keputusan Kerja Karyawan Pada Parigata Resort and Spa Samur-Bali. <http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/5425>
- Siagian, S.P. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Bumi Aksara, Jakarta 1994)
- Siagian, Sondang., P. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama), Jakarta: Binapura Aksara
- Siagian, SP 2009. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Rineka Cipta, Jakarta
- Siagian, S.P., 1994. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, 2005. Kiat-Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta: Rineka Cipta
- Simanjuntak, Payman. Manajemen dan Evaluasi Kerja. Jakarta: FE UI, 2005.
- Simanjuntak, Payman, Manajemen dan Evaluasi Kerja. Jakarta: FE UI, 2005.
- Söbha Ali and Yasir Aftab Farooqi, 2014. *Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (A Case of Public Sector University of Gujranwala Division)*, International Journal Of Multidisciplinary Sciences And Engineering, Vol. 5, No. 8, August 2014.
- Soewirno Handyaningrat. Administrasi Pemerintahan diluar Pembangunan Nasional, Jakarta: Gunung Agung, 1999
- Sri Harani dkk, 2014. Hukum Kepegawaian di Indonesia. Sinar Grafika : Jakarta.
- Sugiyono. 2006. Statistika Untuk Penelitian. Cetakan Ketujuh. Bandung, CV Alfabeta
- Sutrisno, Edy. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Swasta, B, dan Drs.I.W. Sukotjo, 1993. Pengantar Bisnis Modern. Edisi Ketiga. Liberty, Yogyakarta
- Tanjung, H. dan S. Rahmawati, 2003. Pengembangan Sumberdaya Manusia. Diklat pada Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Tenny Puspitasari. Pengaruh Pengembangan Karier, Penempatan Jabatan Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai, *Jurnal Manajemen Sumber Manusia*, Volume IV, Nomor 1, September 2015
- Umar, Husen. 2005. Riset Sumber Daya Manusia. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Wijaya, Toni. 2012. Praktis dan Simpel. Cepat menguasai SPSS 20 untuk olah data dan interpretasi data. Cahaya Atma Pustaka, Yogyakarta.
- Muhammad Jamal Shah, Musawwir-Ur-Rehman, Gulnaz Akhtar, Huma Zafar, and Adnan Riaz (2012). *Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions*. International Journal of Business and Social Science, Vol.3 No. 8 [Special Issue - April 2012]
- Osmay M. Karatepe (2012). *High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement*. International Journal of Hospitality Management Volume 32, March 2013, Pages 132 - 140
- M. Zakhri Harahap. 2019. Pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan pada Barista di Kota Medan. Skripsi. Universitas Sumatra Utara

- Andri Gunawan, 2017. Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Rumah Sakit Bina Kasih Pekanbaru. Jurnal JOM Fekon Vol. 4 No. 1 (Februari) 2017. Faculty of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia.
- Permana, Ida Bagus Agung and Qadri, Zainal Mustafa El and Wibowo, Amin (2019). *Pengaruh Kompensasi Dan Komunikasi Internal Terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Harmoni Panca Utama (HPU) Job Site Separi Kutai Kartanegara Kalimantan Timur*. Tesis. STTB Widya Wiwaha
- Nur Rinswati, Gunawan Dayana (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap *Employee Engagement* Di PT Andalas Finance Indonesia JURNAL INDONESIA MEMBANGUN, ISSN : 1412-6907 <http://jurnal-iraba.hoi.es> Vol. 15, No. 2, Mei-Agustus 2016. Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun. El Soekarno, Hatta No. 443 Bandung.
- Ruechuta Tepayakul, Jdsarat Rinthaisong, 2018. *Job Satisfaction and Employee Engagement among Human Resources Staff of Thai Private Higher Education Institutions*. The Journal of Behavioral Science, ISSN: 1906-4675 vol. 13 No. 2 (2018).

Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai Melalui Motivasi Dan Disiplin Kerja Pegawai Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang

Senas Sanusi, Apriana Dian, Ajoie Kartika Mastaka, Novita Yolanda

Abstract

As a large organization, the Directorate General of Taxes, Ministry of Finance of the Republic of Indonesia requires human resources who have a high work ethic and a good level of performance. Therefore, the human resource factor as the driving force behind this organization needs to get more attention from related parties by maintaining or continuing to improve the level of performance and productivity of its employees so that organizational goals, especially in terms of tax revenue from the community can be easily achieved.

The purpose of this study is to analyze or determine the direct effect of satisfaction on productivity, to analyze or determine the direct effect of motivation on productivity, to analyze or determine the direct effect of work discipline on productivity, to analyze or determine the indirect effect of job satisfaction on productivity, productivity through work motivation, to analyze or determine the indirect effect of job satisfaction on productivity through work discipline.

The research design in scientific writing is in the form of quantitative descriptive research with a path analysis approach in answering the proposed hypothesis. While the population of this study were all employees at the Tangerang Intermediate Tax Service Office who had the status of civil servants as many as 100 people. While the number of samples in this study were 83 respondents. In the data collection method, the method used is the field method through survey research in the form of questionnaires or questionnaires. To find out the causal relationship between variables, the author uses multiple regression analysis with a path analysis approach. Meanwhile, in data processing and analysis, the statistical analysis tool SPSS version 20 is assisted.

The results of the study, there is a direct influence of employee job satisfaction on employee productivity, there is a direct influence of work motivation on employee productivity, there is a direct influence of work discipline on employee productivity, there is an indirect effect of job satisfaction on employee productivity through employee work motivation, there is an indirect effect indirectly Job satisfaction on employee productivity through employee work discipline at the Tangerang Intermediate Tax Service Office.

Suggestions, so that in increasing employee work productivity, the organization can always involve the three independent variables so that the expected results can be easily achieved, so that in increasing employee work productivity it can be more focused on employee motivation factors so that the results can be maximized, suggesting that in the implementation Increasing employee work productivity should be done directly without going through the intermediary of work motivation factors and work discipline factors so that the results can be better. to do further research beyond the factors that the author has examined.

Keywords: Job Satisfaction, Motivation, Work Discipline and Work Productivity

VII. PENDAHULUAN

Sebagai sebuah organisasi yang besar, Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia memerlukan sumber daya manusia yang memiliki etos kerja tinggi serta tingkat kinerja yang baik. Mengingat tugas dan tanggung jawab organisasi ini yang cukup besar sebagai ujung tombak pemerintah dalam upaya penarikan dan penerimaan pajak dari masyarakat guna membiayai pembangunan nasional. Oleh karena itu faktor sumber daya manusia sebagai tulang punggung penggerak organisasi ini perlu mendapatkan perhatian lebih dari pihak terkait dengan menjaga atau terus meningkatkan tingkat kinerja dan produktivitas para pegawainya agar tujuan organisasi khususnya dalam hal penerimaan pajak dari masyarakat dapat dengan mudah tercapai.

Faktor kepuasan kerja sebagai salah satu faktor pendorong peningkatan produktivitas kerja seorang pegawai, memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Karena dengan tingkat kepuasan kerja pegawai yang baik, akan memicu motivasi kerja yang tinggi. Disamping itu, dengan kepuasan kerja yang tinggi juga dapat memicu peningkatan kedisiplinan pegawai yang baik. Dengan kepuasan kerja yang tinggi diharapkan selalu dapat meningkatkan motivasi kerja yang tinggi dan meningkatkan kedisiplinan kerja yang baik pada pegawai, secara langsung maupun tidak langsung. Kepuasan kerja yang tinggi juga akan dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai tersebut secara individu maupun produktivitas organisasi secara lebih luas.

Salah satu program yang telah berjalan di lingkungan instansi Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia untuk mendorong terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas serta memiliki kompetensi yang baik adalah program promosi dan mutasi pegawai. Disamping itu, program tersebut juga dilakukan dalam rangka menghadapi tuntutan zaman, serta semakin kompleks dan banyaknya masalah yang harus dihadapi dan diselesaikan oleh instansi Direktorat Jenderal Pajak. Kebutuhan SDM yang mumpuni, yang memiliki kemampuan dan keahlian dalam memberikan pelayanan pajak kepada masyarakat sangatlah mendesak.

Sebagai instansi pelayanan dalam bidang pajak yang berhubungan dengan pihak wajib pajak yang jumlahnya cukup banyak, terkadang terjadi banyaknya masalah yang harus dihadapi oleh para pegawainya, karena banyaknya orang atau instansi yang harus dilayani. Dalam kondisi seperti ini, dipertukarkannya sikap disiplin kerja yang tinggi dan motivasi kerja yang maksimal agar tidak terjadinya penyalahgunaan kewenangan, kesalahan prosedur pelayanan, pemampukan beban kerja pada satu atau dua bagian sehingga dapat mempengaruhi kepuasan wajib pajak dalam hal pelayanan maupun hal-hal lain yang berhubungan dengan urusan pajak. Selain itu, dengan sikap disiplin kerja yang tinggi serta motivasi kerja yang maksimal juga dapat meningkatkan produktivitas kerja individu maupun organisasi.

Tingkat kepuasan kerja pegawai yang tinggi akan dapat memicu kedisiplinan pegawai tersebut terhadap segala aturan dan kebijakan yang ada dalam organisasi tersebut. Karena dengan tingkat kepuasan

kerja yang tinggi, seorang pegawai cenderung berupaya untuk dapat tetap efektif dan memberi kontribusi bagi organisasi, sehingga keberadaannya dalam organisasi tersebut tetap aman dan terjaga. Dengan kondisi tersebut, seorang pegawai akan cenderung untuk berusaha menaati dan mematuhi segala aturan dan kebijakan yang sudah ditentukan oleh organisasi, sehingga secara tidak langsung hal tersebut juga dapat meningkatkan produktivitas kerja seorang pegawai

VIII. RUMUSAN MASALAH

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

- f. Apakah ada pengaruh langsung dari kepuasan terhadap produktivitas
- g. Apakah ada pengaruh langsung dari motivasi terhadap produktivitas.
- h. Apakah ada pengaruh langsung dari disiplin kerja terhadap produktivitas.
- i. Apakah ada pengaruh tidak langsung Kepuasan kerja terhadap produktivitas melalui motivasi kerja.
- j. Apakah ada pengaruh tidak langsung Kepuasan kerja terhadap produktivitas melalui Disiplin kerja.

IX. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini dapat penulis uraikan sebagai berikut :

- a. Untuk menganalisis atau mengetahui pengaruh langsung dari kepuasan terhadap produktivitas
- b. Untuk menganalisis atau mengetahui pengaruh langsung dari motivasi terhadap produktivitas
- c. Untuk menganalisis atau mengetahui pengaruh langsung dari disiplin kerja terhadap produktivitas.
- d. Untuk menganalisis atau mengetahui pengaruh tidak langsung Kepuasan kerja terhadap produktivitas melalui motivasi kerja.
- e. Untuk menganalisis atau mengetahui pengaruh tidak langsung Kepuasan kerja terhadap produktivitas melalui Disiplin kerja.

X. METODE PENELITIAN

10.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian dalam penulisan ilmiah ini berupa penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur dalam menjawab hipotesis yang diajukan. Dalam metode pengumpulan datanya, metode yang digunakan adalah metode lapangan melalui penelitian survey berupa angket atau kuisioner. Untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel, penulis menggunakan analisis regresi korelasi dengan pendekatan analisis jalur. Sementara dalam pengofuhan dan analisis data dibantu alat analisis statistik SPSS versi 20.

10.2. Populasi dan Sampel

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

4.2. Populasi dan Sampel

4.2.1. Populasi

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

4.2.2. Sampel

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

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

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

Jadi jumlah sampel minimal dalam penelitian ini sebanyak 80 orang responden. Namun dalam kenyataan di lapangan, kami berhasil menghimpun sebanyak 83 orang pegawai yang layak dijadikan sampel.

10.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

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

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

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

- d. Variabel terikat (*Dependent Variable*) yaitu variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah variabel produktivitas kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang
- e. Variabel intervening (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 intervening adalah variabel motivasi kerja pegawai (Y1) dan variabel disiplin kerja pegawai (Y2) pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang
- f. Variabel bebas (*Independent Variable*) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel-variabel kepuasan kerja pegawai (X).

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

- i. Variabel Terikat atau *dependent variabel (Z)*, yaitu Produktivitas Kerja Pegawai
- 3) Definisi konseptual

Secara konseptual, definisi konseptual produktivitas kerja pegawai adalah potensi atau daya yang dihasilkan oleh individu (pegawai) yang digunakan secara maksimal, untuk mencapai keluaran (output) yang lebih, kreatif, generatif dan menghasilkan keuntungan atau keberuntungan.

4) Definisi Operasional

Secara operasional, produktivitas kerja pegawai adalah skor yang diperoleh dari potensi atau daya yang dihasilkan oleh individu (pegawai) yang digunakan secara maksimal, untuk mencapai keluaran (output) yang lebih, kreatif, generatif dan menghasilkan keuntungan atau keberuntungan.

Dalam penelitian ini, indikator faktor produktivitas kerja pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Schermerhorn (2003) dimana indikator produktivitasnya meliputi pelaksanaan tugas, penyelesaian tugas, kompetensi pegawai, kerjasama dalam tim dan sikap profesional. Produktivitas kerja pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuisioner sebanyak 12 butir pernyataan yang semuanya menyerminkan dimensi produktivitas kerja pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Produktivitas Kerja Pegawai

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Pelaksanaan Tugas	- Dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien	1, 2	5
	- Dapat menyelesaikan masalah yang timbul	3,	
Penyelesaian Tugas	- Dapat menyelesaikan tugas dengan tepat	4, 5	3
	- Kreativitas dalam penyelesaian tugas	6	
Kompetensi pegawai	- Memiliki pengetahuan dan skill sesuai dengan pekerjaannya	7	1
Kerjasama dalam tim	- Dalam bekerja, dapat bekerjasama dalam tim	8	2
	- Menjalin hubungan yang harmonis dengan pimpinan dan rekan kerja	9	
Sikap Profesional	- selalu siap menerima tantangan dalam pekerjaan	10	3
	- Bertanggung jawab terhadap pekerjaannya	11	
	- selalu berpikuk bahwa pegawai merupakan bagian penting organisasi.	12	

j. **Variabel Intervening (variabel Y)**, yaitu variabel **Motivasi Kerja (Y1)** dan variabel **Disiplin Kerja (Y2)**

1) Variabel Motivasi Kerja

a) Definisi konseptual

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

b) Definisi Operasional

Definisi operasional motivasi kerja pegawai adalah skor yang diperoleh dari nilai motivasi pegawai untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada dirinya.

Dalam penelitian ini, indikator faktor motivasi kerja pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh A. H. Maslow (2002) dimana indikator motivasi kerjanya meliputi : Kebutuhan Fisiologis, Kebutuhan Rasa Aman, Kebutuhan HUB. Sosial, Kebutuhan Pengakuan, Kebutuhan Aktualisasi Diri. Motivasi kerja pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 11 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi motivasi kerja pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator dari variabel motivasi kerja pegawai sebagai berikut :

Tabel 2. Kisi-kisi Motivasi Kerja Pegawai

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Kebutuhan Fisiologis	- Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaannya - Penghasilannya dapat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya	1 2	2
Kebutuhan Rasa Aman	- Keselamatan Kerja - Rasa nyaman dengan situasi kerja - Jaminan karir yang baik	3 4 5	3
Kebutuhan Sosial	- Selalu dapat berkomunikasi secara baik dengan pimpinan - Terjadi komunikasi yang harmonis antar karyawan	6 7	2
Kebutuhan Penghargaan	- Penghargaan atas prestasi kerja - Pujian atas hasil kerjanya yang baik	8 9	2
Kebutuhan Aktualisasi Diri	- Pekerjaannya memberikan tantangan untuk jadi lebih baik - Kesempatan memunculkan ide dan gagasan	10 11	2

2) Variabel Disiplin Kerja

a) Definisi konseptual

Definisi konseptual disiplin kerja pegawai adalah sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan pada suatu organisasi untuk tujuan tertentu dengan kesadaran akan tugas dan kewajibannya.

b) Definisi operasional

Definisi operasional disiplin kerja pegawai adalah skor yang diperoleh dari nilai sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan pada suatu organisasi untuk tujuan tertentu dengan kesadaran akan tugas dan kewajibannya.

Dalam penelitian ini, indikator faktor disiplin kerja pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Tohardi (2002) dalam 1 Wayan Siwantara yang menyebutkan ada beberapa faktor yang menentukan disiplin kerja karyawan, (1) *punishment and reward*, (2) motivasi, (3)

keteladanan pemimpin, (4) lingkungan sosial yang kondusif, (5) lingkungan fisik yang nyaman. Disiplin kerja pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuisioner sebanyak 8 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi disiplin kerja pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator variabel disiplin kerja pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Kisi-kisi Disiplin Kerja Pegawai

Dimensi	Indikator	NO. Butir	Jumlah
<i>finishment and reward</i>	- Sistem <i>Reward and Finishment</i> dicirikan sudah cukup adil dan transparan	1	2
	- Sistem <i>Reward and Finishment</i> sudah sesuai dengan kompetensi yang saya terima	2	
Motivasi	- sistem pendisiplinan, memotivasi saya untuk berusaha bersikap disiplin	3	1
keteladanan pemimpin	- keteladanan pimpinan dalam sikap disiplin	4	1
lingkungan sosial yang kondusif	- lingkungan kerja yang kondusif mendorong sikap disiplin	5	2
	- Suasana kerja yang harmonis	6	
lingkungan fisik yang nyaman.	- Kondisi lingkungan fisik tempat kerja memicu sikap disiplin.	7	2
	- Kondisi sarana dan prasarana mendorong untuk bersikap disiplin.	8	

k. Variabel Bebas atau *independent variabel (X)*, yaitu kepuasan kerja pegawai

1) Definisi Konseptual

Secara konseptual kepuasan kerja adalah keadaan di mana seorang pekerja merasa senang, gembira, bangga, berhasil, dihargai, adanya rasa kekeluargaan, saling menghormati, saling mendukung yang timbul karena keadaan pekerjaannya dapat memenuhi harapan.

2) Definisi Operasional

Secara operasional yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai tentang kepuasan kerja yaitu keadaan di mana seorang pekerja merasa senang, gembira, bangga, berhasil, dihargai, adanya rasa kekeluargaan, saling menghormati, saling mendukung yang timbul karena keadaan pekerjaannya dapat memenuhi harapan.

Dalam penelitian ini indikator faktor kepuasan kerja pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2001) dimana dimensi kepuasan kerja pegawai meliputi : pemenuhan kebutuhan, perbedaan pengharapan, pencapaian nilai, keadaan dan komponen genetic

Variabel keptasan kerja pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 10 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi keptasan kerja pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator variabel kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Variabel Keptasan Kerja Pegawai

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Pemenuhan Kebutuhan	- Karakteristik pekerjaan	1	2
	- Hasil pekerjaan memenuhi kebutuhan	2	
Perbedaan Pengharapan	- Pekerjaan ini telah memenuhi pengharapan saya	3	2
	- Pekerjaan ini telah memenuhi kepuasan kerja saya	4	
Pencapaian nilai	- Hasil pekerjaan ini sesuai dengan beban kerja anda	5	2
	- Pekerjaan ini memberikan nilai sosial sesuai harapan saya	6	
Keadilan	- Pihak kantor memperlakukan saya adil dalam hal pekerjaan	7	2
	- Pihak kantor memperlakukan saya secara adil dalam hal kompensasi atau beban dan jabatan saya	8	
Komponen Genetik	- Pekerjaan ini sesuai dengan minat saya	9	2
	- Pekerjaan ini sesuai dengan bakat saya	10	
Jumlah			10

4.3 Teknik Analisa Data

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

4.3.1 Uji Prasyarat Analisis

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

d. Asumsi Normalitas

Kenormalan data diperlukan dalam metode analisis regresi. Hal ini disebabkan metode ini merupakan salah satu metode analisis parametrik. Kenormalan diketahui melalui sebaran regresi yang merata di setiap nilai. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam menguji kenormalan

data adalah metode Kolmogoroy Smirnov (KS). Dalam metode KS, penerimaan H_0 mengindikasikan bahwa data yang dianalisis tersebut normal.

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

e. Asumsi Homogenitas atau Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas pada dasarnya menyatakan bahwa nilai-nilai Y bervariasi dalam suatu yang sama. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menganalisis homogen atau tidaknya data dalam regresi adalah metode Uji Spearman's Rho. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan residual lebih dari 0.05, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

f. Asumsi Tidak Terjadi Multikolinier

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

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

Keterangan :

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

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

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

4.3.2 Analisis Jalur (Path Analysis)

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

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

berikut :

j. Model Jalur

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

k. Jalur penyebab untuk suatu variabel yang diberikan

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

l. Variabel *Exogenous*

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

m. Variabel *Endogenous*

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

n. Koefisien Jalur atau Pembobotan Jalur

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

o. Dekomposisi Pengaruh

Koefisien-koefisien jalur dapat digunakan untuk mengukur korelasi-korelasi dalam suatu

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

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

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

11) *Indirect causal effects* (Pengaruh Kausal Tidak Langsung = PTKL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi melalui variabel endogen lain yang terdapat dalam satu model kausalitas yang sedang dianalisis.

12) *Total causal effects* (Pengaruh Kausal Total = PKT) adalah jumlah dari pengaruh kausal langsung (PKL) dan Pengaruh Kausal Tidak Langsung (PKTL) atau $PKT = PKL + PKTL$.

p. Pola Hubungan

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

q. Direct Effect

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

r. Indirect Effect

Uraian jalur melalui satu atau lebih variabel perantara.

4.3.3 Analisis Regresi Linier berganda

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

4.3.4 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. 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:

k. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

l. Apabila angka probabilitas signifikansi $= 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

4.3.5 Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y , apakah variabel X_1, X_2 (kompetensi profesional dan etos kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (produktivitas kerja guru) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005).

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

m. Apabila angka probabilitas signifikansi $= 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

n. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

4.3.6 Analisis Koefisien Determinasi

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

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

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1 Analisis Jalur pada Model Jalur Penelitian-1

Analisis Jalur pada Model Jalur Penelitian-1 ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana terhadap semua variabel penelitian pada model jalur penelitian-1 ini. Analisis regresi sederhana

X terhadap Y1 ini dilakukan dengan dibantu perangkat lunak komputer SPSS versi 20 dan hasil analisisnya sebagai berikut :

Tabel 5. Model Summary Regresi Sederhana X terhadap Y1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.694 ^a	.693	.693	.430

a. Predictors: (Constant), Kepuasan

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Tabel 6. ANOVA^a Regresi Sederhana X terhadap Y1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2096,717	1	2096,717	11363,594	,000 ^b
	Residual	14,945	81	,185		
	Total	2111,663	82			

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Kepuasan

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Tabel 7. Coefficients Regresi Sederhana X terhadap Y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,102	,374		2,949	,004
	Kepuasan	1,081	,010	,696	106,600	,000

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Dari hasil olah data pada Model Jalur Penelitian-1 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1). Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis pada Tabel 6. ANOVA^a Regresi Sederhana X terhadap Y1 yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya dengan hasil ini

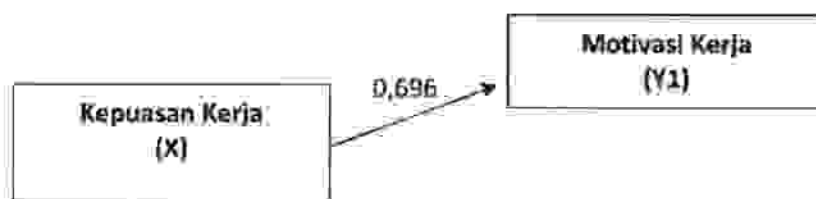
menunjukkan bahwa terdapat **pengaruh yang signifikan** antara variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1).

Hasil ini juga diperkuat dengan hasil pada Tabel 7. **Coefficients Regresi Sederhana X terhadap Y1** dimana nilai signifikansi variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien pengaruhnya sebesar 0,696. Karena nilai koefisien pengaruh sebesar 0,696 bernilai positif, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat **pengaruh langsung yang positif dan signifikan** antara variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1).

Sementara itu, dari hasil analisis pada Model Jalur Penelitian-1 tersebut juga diketahui besarnya kontribusi pengaruh variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1). Hal ini dibuktikan dengan hasil olah data pada Tabel 5. **Model Summary Regresi Sederhana X terhadap Y1** dimana nilai Rsquare atau $R^2 = 0,693 = 69,3\%$. Artinya bahwa kontribusi variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat sebesar 69,3% dan sisanya yang sebesar $0,307 = 30,7\%$ dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Dari hasil uji pada Model Jalur Penelitian-1 ini kita dapat membuat persamaan regresi dan gambaran nilai koefisien jalur sebagai berikut :

$$Y1 = \beta X + c = 0,696X + 0,307$$



Gambar 1. Nilai Koefisien pada Model Jalur Penelitian-1

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

5.1.2 Analisis Jalur pada Model Jalur Penelitian-2

Analisis Jalur pada Model Jalur Penelitian-2 ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana terhadap semua variabel penelitian pada model jalur penelitian-2 ini. Analisis regresi sederhana X terhadap Y2 ini dilakukan dengan dibantu perangkat lunak komputer SPSS versi 20 dan hasil analisisnya sebagai berikut :

Tabel 8. Model Summary Regresi Sederhana X terhadap Y2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,492 ^a	,491	,491	,401

a. Predictors: (Constant), Kepuasan

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Tabel 9. ANOVA* Regresi Sederhana X terhadap Y2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1405,749	1	1405,749	8759,922	,000 ^b
	Residual	12,998	81	,160		
	Total	1418,747	82			

a. Dependent Variable: Disiplin

b. Predictors: (Constant), Kepuasan

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Tabel 10. Coefficients Regresi Sederhana X terhadap Y2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,141	,348		,404	,688
	Kepuasan	,885	,009	,495	93,594	,000

a. Dependent Variable: Disiplin

Sumber : Hasil Pengolahan Data

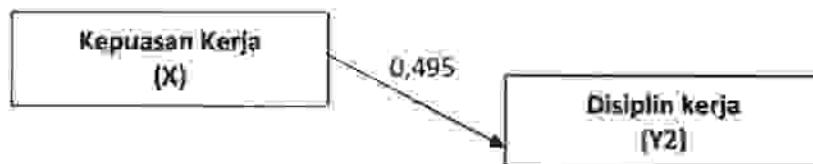
Dari hasil olah data pada Model Jalur Penelitian-2 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Disiplin Kerja (Y2). Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis pada Tabel 9. ANOVA* Regresi Sederhana X terhadap Y2 yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya dengan hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Disiplin Kerja (Y2).

Hasil ini juga diperkuat dengan hasil pada **Tabel 10. Coefficients Regresi Sederhana X terhadap Y2** dimana nilai signifikansi variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Disiplin Kerja (Y2) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien pengaruhnya sebesar 0,495. Karena nilai koefisien pengaruh yang positif sebesar 0,495, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat **pengaruh langsung yang positif dan signifikan** antara variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Disiplin Kerja (Y2).

Sementara itu, dari hasil analisis pada Model Jalur Penelitian-2 tersebut juga diketahui besarnya kontribusi pengaruh variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Disiplin Kerja (Y2). Hal ini dibuktikan dengan hasil olah data pada **Tabel 8. Model Summary Regresi Sederhana X terhadap Y2** dimana nilai Rsquare atau $R^2 = 0,491 = 49,1\%$. Artinya bahwa kontribusi variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat sebesar 49,1% dan sisanya yang sebesar 50,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Dari hasil uji pada Model Jalur Penelitian-2 ini kita dapat membuat persamaan regresi dan gambaran nilai koefisien jalur sebagai berikut :

$$Y2 = \beta X + e = 0,495X + 0,509$$



Gambar 2. Nilai Koefisien pada Model Jalur Penelitian-2

5.1.3 Analisis Jalur pada Model Jalur Penelitian-3

Analisis Jalur pada bagian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda antara variabel bebas yaitu variabel Kepuasan Kerja (X), Motivasi Kerja Pegawai (Y1) dan Disiplin Kerja (Y2) terhadap variabel terikat yaitu variabel Produktivitas Pegawai (Z).

Analisis regresi berganda pada bagian ini dilakukan dengan dibantu perangkat lunak komputer SPSS versi 20 dan hasil olah datanya sebagai berikut :

Tabel 11. Model Summary Regresi Berganda X-V1-V2 terhadap Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.900 ^a	.899	.899	.161

a. Predictors: (Constant), Disiplin, Kepuasan, Motivasi

Tabel 12. ANOVA* Regresi Berganda X-Y1-Y2 terhadap Z

ANOVA*

Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2627,004	3	875,668	33648,167	,000 ^b
Residual	2,056	79	,026		
Total	2629,060	82			

a. Dependent Variable: Produktivitas

b. Predictors: (Constant), Disiplin, Kepuasan, Motivasi

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Tabel 13. Coefficients Regresi Berganda X-Y1-Y2 terhadap Z
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,072	,151		-,479	,633
1 Kepuasan	,434	,047	,358	9,164	,000
Motivasi	,528	,055	,474	9,677	,000
Disiplin	,230	,059	,169	3,927	,000

a. Dependent Variable: Produktivitas

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

a. Uji F (Keseluruhan) pada Model Jalur Penelitian-3

Uji Keseluruhan ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Kepuasan Kerja (X), variabel Motivasi Kerja (Y1) dan variabel Disiplin Kerja (Y2) memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel Produktivitas (Z).

Hasil pengujian secara keseluruhan pada model jalur penelitian-3 dapat dilihat pada Tabel 12. ANOVA* Regresi Berganda X-Y1-Y2 terhadap Z. Pada tabel tersebut diperoleh nilai signifikansi (sig.) = 0,000. Karena nilai signifikansi (sig.) = 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat berpengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel Kepuasan Kerja (X1), Motivasi Kerja (Y1) dan Disiplin Kerja (Y2) terhadap Produktivitas (Z).

Dari hasil uji pada Model Jalur Penelitian-3 ini dapat juga diketahui besarnya kontribusi variabel Kepuasan Kerja (X) variabel Motivasi Kerja (Y1) dan Disiplin Kerja (Y2) secara bersama-sama terhadap variabel Produktivitas (Z) dengan melihat nilai koefisien determinan pada Tabel 11. **Model Summary Regresi Berganda X-Y1-Y2 terhadap Z**, dimana nilai Rsquare atau $R^2 = 0,899 = 89,9\%$. Artinya bahwa kontribusi 3 variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat (Produktivitas) secara bersama-sama sebesar 89,9% dan sisanya yang sebesar 10,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Karena dari hasil uji secara keseluruhan yang menunjukkan bahwa signifikansinya $0,000 < 0,05$ yang mengartikan bahwa hubungan variabel X, Y1 dan Y2 terhadap variabel Z signifikan secara bersama-sama, maka untuk uji secara parsial (individu) dapat dilakukan.

b. Uji T (individu) pada Model Jalur Penelitian-3

Hasil uji secara secara parsial (individu) antara variabel bebas (Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja) terhadap variabel Terikat (Produktivitas) dapat dilihat pada Tabel 13. **Coefficients Regresi Berganda X-Y1-Y2 terhadap Z** seperti berikut ini :

Tabel 13. **Coefficients Regresi Berganda X-Y1-Y2 terhadap Z**
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.072	.151		-.479	.633
Kepuasan	.434	.047	.358	9.164	.000
Motivasi	.528	.055	.474	9.677	.000
Disiplin	.230	.059	.169	3.927	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

1) Uji t (individu) Pengaruh Kepuasan Kerja (X) Terhadap Produktivitas (Z)

Hasil Uji regresi secara parsial (individu) antara variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Produktivitas (Z) seperti ditunjukkan pada Tabel 23. **Coefficients Regresi Berganda X-Y1-Y2 terhadap Z** terlihat bahwa pada baris Kepuasan Kerja pada kolom sig, diperoleh nilai signifikannya sebesar = 0,000 dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 atau $0,000 < 0,050$

Sedangkan pada kolom *Standardized Coefficients Beta* diperoleh nilai koefisien pengaruh antara variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Produktivitas (Z) sebesar = 0,358. Karena hasil nilai koefisien pengaruhnya yang sebesar = 0,358 bernilai positif, maka dapat disimpulkan bahwa secara

parsial (individu) **terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan** antara variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Produktivitas (Z).

Hasil ini telah menjawab **hipotesis 1** yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa : *"Diduga terdapat pengaruh langsung dari kepuasan terhadap produktivitas"*. Sehingga hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini **dapat diterima, karena telah terbukti kebenarannya.**

2) Uji t Pengaruh Motivasi Kerja (Y1) Terhadap Produktivitas (Z)

Hasil Uji regresi secara parsial (individu) antara variabel Motivasi Kerja (Y1) terhadap variabel Produktivitas (Z) seperti ditunjukkan pada Tabel 23. **Coefficients Regresi Berganda X-Y1-Y2 terhadap Z** terlihat bahwa pada baris Motivasi Kerja pada kolom sig. diperoleh nilai signifikannya sebesar = 0,000 dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,000 < 0,050$.

Sedangkan pada kolom *Standardized Coefficients Beta* diperoleh nilai koefisien pengaruh antara variabel Motivasi Kerja (Y1) terhadap variabel Produktivitas (Z) sebesar = 0,474. Karena hasil nilai koefisien pengaruhnya yang sebesar = 0,474 bernilai positif, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial (individu) **terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan** antara variabel Motivasi Kerja (Y1) terhadap variabel Produktivitas (Z).

Hasil ini telah menjawab **hipotesis 2** yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa : *"Diduga terdapat pengaruh langsung dari motivasi terhadap produktivitas"*. Sehingga hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini **dapat diterima, karena telah terbukti kebenarannya.**

3) Uji t Pengaruh Disiplin Kerja (Y2) Terhadap Produktivitas (Z)

Hasil Uji regresi secara parsial (individu) antara variabel Disiplin Kerja (Y2) terhadap variabel Produktivitas (Z) seperti ditunjukkan pada Tabel 23. **Coefficients Regresi Berganda X-Y1-Y2 terhadap Z** terlihat bahwa pada baris Disiplin Kerja pada kolom sig. diperoleh nilai signifikannya sebesar = 0,000 dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,000 < 0,050$.

Sedangkan pada kolom *Standardized Coefficients Beta* diperoleh nilai koefisien pengaruh antara variabel Disiplin Kerja (Y2) terhadap variabel Produktivitas (Z) sebesar = 0,169. Karena hasil nilai koefisien pengaruhnya yang sebesar = 0,169 bernilai positif, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial (individu) **terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan** antara variabel Disiplin Kerja (Y2) terhadap variabel Produktivitas (Z).

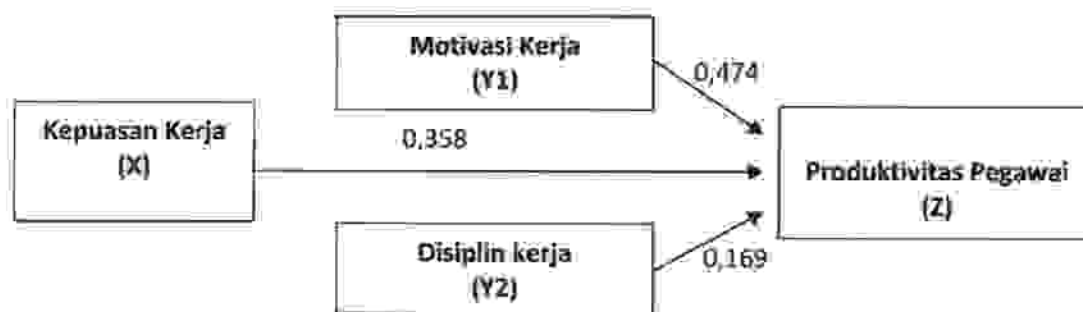
Hasil ini telah menjawab **hipotesis 3** yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa : *"Diduga terdapat pengaruh langsung dari disiplin kerja terhadap produktivitas"*. Sehingga hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini **dapat diterima, karena telah terbukti kebenarannya.**

4) Variabel yang paling dominan

Dari hasil uji t pada model jalur penelitian-3 ini kita mengetahui bahwa ternyata variabel motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi variabel produktivitas kerja pegawai. Karena nilai koefisien pengaruhnya yang sebesar 0,474 merupakan yang paling besar bila dibandingkan nilai koefisien pengaruh kepuasan kerja yang sebesar 0,358 dan nilai koefisien pengaruh disiplin kerja yang sebesar 0,169

Dari hasil uji pada Model Jalur Penelitian-3 ini kita dapat membuat persamaan regresi dan gambaran nilai koefisien jalur sebagai berikut :

$$Z = \beta X + \beta Y1 + \beta Y2 + e = 0,358X + 0,474Y1 + 0,169Y2 + 0,101$$



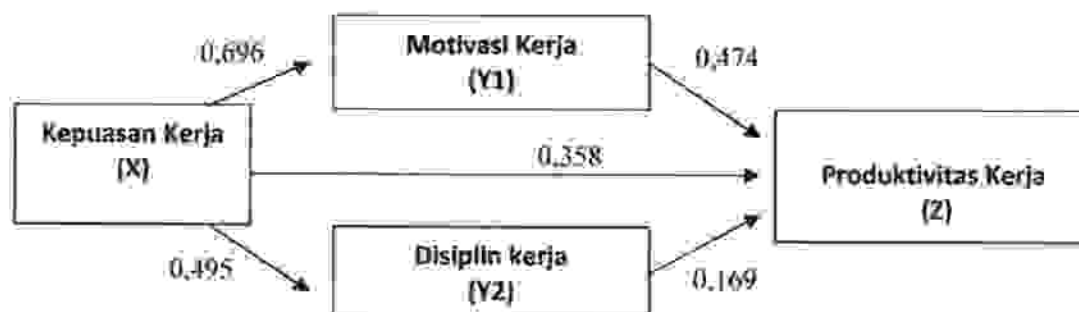
Gambar 3. Nilai Koefisien pada Model Jalur Penelitian-3

5.1.4 Rangkuman Hasil Analisis Jalur

Dari hasil perhitungan uji secara keseluruhan dan parsial (individu) maka Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur pada model Jalur Penelitian-1, model Jalur Penelitian-2 dan model Jalur Penelitian-3 ini dapat dirangkum seperti dibawah ini :

Tabel 14. Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Jalur pada Model Jalur Penelitian-1, Model Jalur Penelitian-2 dan Model Jalur Penelitian-3

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai Sig.	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) ρY_i
X terhadap Y1	0,696	0,000	0,693 atau 69,3%	0,307 atau 30,9%
X terhadap Y2	0,495	0,000	0,491 atau 49,1%	0,509 atau 50,9%
X terhadap Z	0,358	0,000	0,899 atau 99,9%	0,101 atau 10,1%
Y1 terhadap Z	0,474	0,000		
Y2 terhadap Z	0,169	0,000		



Gambar 4. Nilai Koefisien Jalur Penelitian

Berdasarkan hasil uji pada Model Jalur Penelitian-1, model Jalur Penelitian-2 dan model Jalur Penelitian-3 dapat kita ketahui besarnya nilai koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel penelitian serta pengaruh total antar variabel. Dan hasil perhitungan tersebut dapat kita rangkum seperti tabel dibawah ini :

Tabel 15. Rangkuman Nilai Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung serta Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal			Total
	Langsung	Tidak langsung Melalui Y1	Tidak langsung Melalui Y2	
X terhadap Y1	0,696	-	-	0,696
X terhadap Y2	0,495	-	-	0,495
X terhadap Z	0,358	$0,696 \times 0,474 = 0,329904$	$0,495 \times 0,169 = 0,083655$	$0,358 + 0,329904 + 0,083655 = 0,771559$
Y1 terhadap Z	0,474	-	-	0,474
Y2 terhadap Z	0,169	-	-	0,169

5.2. Implikasi Manajerial

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

- a. Dari hasil Uji F (bersama-sama) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara semua variabel bebas (Kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja) terhadap Produktivitas Pegawai. Selain itu, dari hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa kontribusi 3 variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat (Produktivitas) sebesar 89,9% dan sisanya yang sebesar 10,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Hasil ini menunjukkan bahwa betapa besarnya pengaruh ketiga variabel bebas tersebut terhadap naik urutnya produktivitas kerja pegawai, sehingga hendaknya dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai, pihak organisasi dapat

selalu melibatkan ketiga variabel bebas tersebut sehingga hasil yang diharapkan dapat dengan mudah tercapai.

- p. Dari hasil analisis jalur pada model Jalur Penelitian-3, diketahui pula bahwa ternyata variabel motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Dengan hasil tersebut hendaknya dapat menjadi informasi penting bagi organisasi agar dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai dapat lebih menitikberatkan pada faktor motivasi kerja pegawai agar hasilnya dapat maksimal.
- q. Dari hasil analisis dan perhitungan terhadap pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antar variabel menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai melalui motivasi kerja dan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai melalui disiplin kerja. Namun hasil nilai koefisien pengaruh tidak langsungnya ternyata lebih kecil bila dibandingkan pengaruh langsungnya. Dengan hasil ini hendaknya dapat menjadi informasi penting bagi pihak organisasi bahwa dalam pelaksanaan peningkatan produktivitas kerja pegawai sebaiknya dapat dilakukan secara langsung tanpa melalui perantara faktor motivasi kerja maupun faktor disiplin kerja agar hasilnya dapat lebih baik. Selain itu, dengan hasil ini hendaknya dapat digunakan sebagai bahan evaluasi atau pelaksanaan program atau sistem kerja yang berkaitan dengan faktor motivasi kerja pegawai dan disiplin kerja pegawai agar di kemudian hari kedua faktor tersebut dapat membantu faktor kepuasan kerja dalam mempengaruhi peningkatan produktivitas pegawai.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data, hasil analisis jalur serta hasil pembahasan, maka dalam penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Terdapat pengaruh langsung dari kepuasan kerja pegawai terhadap produktivitas pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- b. Terdapat pengaruh langsung dari motivasi kerja terhadap produktivitas pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- c. Terdapat pengaruh langsung dari disiplin kerja terhadap produktivitas pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- d. Terdapat pengaruh tidak langsung Kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai melalui motivasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.
- e. Terdapat pengaruh tidak langsung Kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai melalui Disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.

6.2. Saran-saran

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

- e. Dari hasil Uji F (bersama-sama) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara semua variabel bebas (Kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja) terhadap Produktivitas Pegawai. Selain itu, dari hasil analisis koefisien determinan menunjukkan bahwa kontribusi 3 variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat (Produktivitas) sebesar 89,9% dan sisanya yang sebesar 10,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Hasil ini menunjukkan bahwa betapa besarnya pengaruh ketiga variabel bebas tersebut terhadap naik turunnya produktivitas kerja pegawai, oleh karena itu kami menyarankan agar dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai, pihak organisasi dapat selalu melibatkan ketiga variabel bebas tersebut sehingga hasil yang diharapkan dapat dengan mudah tercapai.
- f. Dari hasil analisis jalur pada model jalur Penelitian-3, diketahui pula bahwa ternyata variabel motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Dengan hasil tersebut kami menyarankan agar dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai dapat lebih menitikberatkan pada faktor motivasi kerja pegawai agar hasilnya dapat maksimal.
- g. Dari hasil analisis dan perhitungan terhadap pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total untuk variabel menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai melalui motivasi kerja dan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai melalui disiplin kerja. Namun hasil nilai koefisien pengaruh tidak langsungnya ternyata lebih kecil bila dibandingkan pengaruh langsungnya. Dengan hasil ini kami menyarankan agar dalam pelaksanaan peningkatan produktivitas kerja pegawai sebaiknya dapat dilakukan secara langsung tanpa melalui perantara faktor motivasi kerja maupun faktor disiplin kerja agar hasilnya dapat lebih baik.
- h. Dalam penelitian ini hanya meneliti faktor kepuasan kerja pegawai, motivasi kerja pegawai dan disiplin kerja dalam mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Padahal faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai lainnya masih banyak seperti faktor kompensasi, iklim organisasi, komitmen pegawai serta beberapa faktor lainnya yang belum diteliti, sehingga penulis menyarankan untuk dilakukan penelitian lanjutan diluar faktor yang telah penulis teliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggit Rahmadi Triatmojo, 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru PNS SMAN 32 Jakarta*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidriyatullah, Jakarta.
- Anoraga, Panji., 2011. *Psikologi Kepemimpinan*, Jakarta : PT, Rineka Cipta.
- Bernardin, H. John and Russel, Joice E.A., 1993. *Human Resources Management An Experimental Approach*. McGraw Hill., Inc.
- Castetter, William B, 1981, *The Personnel Function in Educational Administration*, New York : Macmillan Publishing Co, Inc.
- Dede Kurnia Hahi, Mochamad Djudi Mukzam, Arik Prasetya, 2017. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)*
- Dwi Priyatno 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. MedinKom : Yogyakarta.
- Dwi Priyatno, 2009. *Mandiri Belajar SPSS Untuk Analisis Data Statistik dan Uji Statistik*, Mediakom, Yogyakarta
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- George R.Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, dkk. 1987. *Organisasi-Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kelima. Jilid I. Alif Bahasa Djarkasih. Erlangga, Jakarta
- Greenberg, J & Baron, R. A. 1993. *Behavior in Organizations (Fourth Edition)*, Singapore.: Allyn and Bacon.
- Greenberg, J. and Baron, R.A., 1997. *Behaviour in Organisations*. 6th Edition. New Jersey. Prentice-Hall International
- Handoko, Hani. 2012. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*, Yogyakarta : BPFE
- Handoko, I. Hani. 1994. *Manajemen (Edisi Kedua dan Ketiga)*, Yogyakarta : BPFE (Anggota IKAPI) Gajah Mada Press
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, H. Malayu S.P., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, H. Malayu S.P., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Cetakan 9. PT Bumi Aksara
- Hasibuan, H. Malayu S.P., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara : Jakarta
- Hasibuan, Malayu SP, 2001. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iryan Adiwinata dan Eddy M. Sutanto, 2014. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan UJ Intaf Lumajang*. Jurnal Agora Vol. 2. No. 1 (2014). Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra.
- Johan, Rita, 2002. *Kepuasan Kerja Karyawan dalam Lingkungan Institusi Pendidikan*, Jurnal Pendidikan Penabur, 1(1): 6-31
- Kerlinger, Fred N., 1990. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Kerlinger, Fred N., 2006. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi. 2005. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat
- Luhans, Fed. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

- McClelland, D.C. 1987. *Human Motivation*, New York : Cambridge University
- Mulyono, S., & Almas, Z. D. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Manajemen Gayaan*, 137-150.
- Mutiara S Penggabean. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia. Bogor Selatan
- Nitisemito, A.S. 1984. *Manajemen Personalia*. Jakarta :Ghalia Indoensia
- Nitisemito, S. Alex. 2009. *Manajemen Personalia*, Edisi Kedua Belas. Penerbit.Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Penggabean S Mutiara. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. *Ghalia Indonesia*. Bogor Selatan.
- Prijodarmo, Soegeng (1994) *Disiplin itu Menuju Sukses*, Cetakan keempat, Jakarta : PT Abadi
- Priyano, Dwi. 2009, *Mandiri Belajar SPSS Untuk Analisis Data Statistik dan Uji Statistik*. Mediakom. Yogyakarta.
- R.Terry. George. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Robbins, Stephen R. 2003. *Perilaku Organisasi Jilid 1*. Terjemahan Tim Indeks. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen. P., 2004. *Organizational Behaviour: Buku 2*. Alih Bahasa : Hadyana Pujatmaka, Prenhalindo, Jakarta.
- Robbins. Stephen P dan Timothy A. Judge 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua Belas. Salemba Empat. Jakarta.
- Schermerhain, John R. 2003. *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerbit Andi. Jakarta.
- Siagian, Sondang. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama)*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Simamora, Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. SITE : YKPN
- Simungun, Muchdarsyah. (1992). *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Edisi Kedua. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan Ketujuh. Bandung. CV Alfabeta
- Suharto (2005) melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan Disperindag Propinsi Jawa Tengah.
- Thara Afifah. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 47, No. 1 (2017).
[Http://Administrasibisnis.Studentjournal.Ub.Ac.Id](http://Administrasibisnis.Studentjournal.Ub.Ac.Id).
- Tohardi. Ahmad. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Tanjung Pura, Mmdm Maju, Bandung.
- Unur, Husen. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Umar, H. (2004). *Metode Riset Ilmu Administrasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang penentuan pelaksanaan pekerjaan PNS
- Mohammed Inuwa. 2016. *Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach*. The Millenium University Journal, Volume 1, No. 1 2016
- George Halkos, Dimitrios Bousinakis. 2010. *The effect of stress and satisfaction on productivity*. International Journal of Productivity and Performance Management. ISSN : 1741-0401. Vol. 59, Issue 5.
- Chukwuma. Edwin Maduka, Dr Obiefuna Okafor. 2014. *Effect of Motivation on Employee Productivity A Study of Manufacturing Companies in Nnewi*. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 2, Issue 7, August 2014, PP 137-147 ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Karir Pada Kantor Pelayanan Pajak

Metty Maria Agustin, Aripin, Jayadi, Bernard T. Widjaja

Abstract

This study aims to analyze the effect of transformational leadership and training on employee performance with career development as a mediator in KPP xxx. This research is a causality study using a survey approach. Data was collected by distributing questionnaires to xx employees. The data used in this study are primary and secondary data. Data analysis used structural equation modeling (SEM) with partial least squares (PLS) method. Based on the research results, it is known that transformational leadership, training, and career development have a positive and significant effect on employee performance. Transformational leadership and training have a significant effect on career development. Career development partially mediates the effect of transformational leadership and training on employee performance.

Keywords: Transformational Leadership, Training, Career Development, Employee Performance

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam pengelolaan suatu organisasi khususnya pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP). Dengan kata lain karyawan merupakan aset bagi perusahaan dalam mencapai tujuan. Target penerimaan pajak di setiap KPP setiap tahunnya meningkat seiring ketentuan dari Dirjen Pajak Pusat. Tentunya, karyawan KPP adalah bagian yang tak terpisahkan dari organisasi karena karyawan merupakan pelaksana atau yang menjalankan operasional KPP. Pengelolaan SDM tidak mudah karena mengingat sumber daya manusia memiliki pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen sehingga tidak dapat sepenuhnya diatur dan dikuasai seperti benda mati sehingga perlu adanya manajemen khusus yang mengatur SDM agar dapat selaras mendorong kinerja organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi.

Dalam proses menciptakan kinerja yang efektif, kepemimpinan dari seorang pemimpin memiliki peran yang sangat krusial. Berg dan Baron (dalam Anikmah, 2008) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Dalam hal ini model kepemimpinan transformasional akan memainkan peranan yang sangat penting bagi setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Ini meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen (Jung & Avolio, 2000). Sedangkan menurut Wuradji (2008: 48) bahwa kepemimpinan transformasional adalah

suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Dengan demikian, kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang dapat menjadi panutan dan distakai serta menimbulkan persepsi positif dan kepuasan karyawan di kalangan karyawan. Kepemimpinan transformasional didefinisikan untuk perilaku seluruh model kepemimpinan saat ini yang proaktif, meningkatkan minat kolektif transenden pengikut, dan membantu para pengikut untuk mencapai tujuan tingkat tinggi. Gaya kepemimpinan ini terdiri atas empat faktor: sifat pengaruh yang teridealkan, perilaku pengaruh yang teridealkan, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual (Antonakis et al., 2003). Penelitian Yudistira dan Siwanara (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ketua koperasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja manajer koperasi di Kabupaten Buleleng. Hasil penelitian dari Mondiani (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPI Semarang.

Untuk memecahkan masalah terkait dengan peningkatan kinerja karyawan ada beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan oleh organisasi antara lain melalui pelatihan kerja (Guan & Frenkel, 2019). Demikian juga menurut Lubis (2008) melalui pelatihan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan pelatihan yang maksimal diharapkan kinerja yang dihasilkan karyawan dapat meningkat sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai. Penelitian dari Agusta dan Susanto (2013) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan operator alat berat CV, Haragon Surabaya. Kepbu et al. (2014) menemukan terdapat korelasi yang sangat signifikan antara training kerja terhadap kinerja karyawan pada Institut Penelitian di Kenya. Hasil penelitian dari Alfhan (2013) menunjukkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja guru ekonomi/akuntansi SMA se-Kabupaten Kendal. Hasil yang berbeda diperoleh dari penelitian yang dilaksanakan oleh Mashuri (2014) menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian mekanik pada PT, X Surabaya.

Pengembangan karir yang merupakan faktor yang mendorong tercapainya kinerja karyawan dan dapat memberikan peningkatan produktivitas pada organisasi atau perusahaan. Program pengembangan karir dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya. Pengembangan karir sangat mendukung efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuan serta menciptakan kepuasan kerja. Pegawai di KPP akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan dirinya mendukung.

Karyawan akan terikat jika perusahaan dapat memberikan dukungan dalam pengembangan karir karyawan. Salah satu bentuk dukungan dari perusahaan tersebut adalah melalui sistem

pengembangan karir. Program pengembangan karir yang efektif merupakan bagian dari strategi SDM koheren yang dapat mewujudkan tujuan organisasi (Khan et al., 2015).

Kinerja seorang karyawan akan lebih baik jika karyawan tersebut memiliki pemimpin yang melakukan transformasi, pelatihan yang mendukung pekerja, program pengembangan diri yang terencana sesuai dengan bidang pekerjaan, dan dukungan dari organisasi tersebut. Setiap usaha yang dikerjakan pasti akan menimbulkan masalah. Masalah yang ada tersebut dapat menjadi ancaman, tetapi masalah juga dapat dijadikan suatu motivasi tersendiri bagi organisasi apabila dapat dikelola dengan baik.

II. RUMUSAN MASALAH

Karyawan KPP Wilayah XXX merupakan aset yang sangat berharga dalam organisasi. Hal ini terjadi karena karyawan merupakan salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam mencapai target penerimaan pajak. Tujuan organisasi akan tercapai bila karyawan memiliki kinerja yang baik. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir.

Penulis melihat adanya indikasi penurunan kinerja di KPP Wilayah XXX. Berbagai masalah terkait karyawan yang apabila tidak diteliti lebih lanjut akan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap tercapai tidaknya tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- b. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- c. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- d. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap pengembangan karir?
- e. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karir?
- f. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir sebagai variabel mediasi?
- g. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir sebagai variabel mediasi?

III. TUJUAN PENELITIAN

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

- a. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- b. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
- c. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
- d. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan karir.

- e. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir.
- f. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir.
- g. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

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

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

Penelitian ini bertempat di KPP xxx yang berlokasi di Jl. Jend. Sudirman No.Kav. 56, RT 5/RW 3, Senayan, Kecamatan Setiabudi, Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta, 12190. Pengambilan data dilaksanakan pada bulan Mei 2021 sampai dengan Juni 2021.

4.2. Populasi dan Sampel

4.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPP xxx dan berjumlah 196 orang. Sugiyono (2011:61) mendefinisikan populasi sebagai obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2011:62) menambahkan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan dari anggota populasi. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel dinamakan sebagai sampling jenuh (Sugiyono, 2011:68). Penelitian ini ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Penelitian yang menggunakan seluruh anggota populasinya disebut sensus.

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

4.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

4.3.1 Variabel Dependen / Terikat

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

4.3.2 Variabel Independen / Bebas

Variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain (Wati, 2018:59). Variabel independen dalam penelitian ini adalah K1 dan P. Skala pengukuran menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap dengan menyatakan ketidaksetujuan terhadap subjek, obyek, atau kejadian tertentu (Wati, 2018:87). Jawaban setiap bagian instrumen diklasifikasikan dalam 5 (lima) kategori dan diberikan skor 1 sampai 5 seperti Tabel 4.3.

Tabel 1. Kategori Jawaban Instrumen

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

Sumber: Wati (2018:88)

4.3.3 Variabel Intervening

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

4.3.4 Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel didefinisikan sebagai suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan

kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014:38). Definisi operasional pada masing-masing variabel penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Definisi Variabel Operasional Penelitian

Variabel	Indikator
Kepemimpinan Transformasional (Men & Stacks, 2013; Men, 2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan saya memiliki visi dan menjelaskannya 2. Atasan saya memiliki model kerja yang cakup 3. Atasan saya memfasilitasi tujuan kelompok 4. Atasan saya mengharapkan kinerja individu yang baik 5. Atasan saya menghormati perasaan individu 6. Atasan saya memberikan tantangan kepada kami tentang masalah lumpat dalam perspektif baru.
Pelatihan (Dessler, 2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualifikasi yang memadai 2. Motivasi peserta 3. Semangat mengikuti pelatihan 4. Keinginan untuk memahami 5. Keterampilan peserta pelatihan 6. Pemahaman peserta pelatihan
Pengembangan Karir (Sihotang, 2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir 2. Promosi jabatan karena prestasi kerja yang baik 3. Kemungkinan untuk dipromosikan berdasarkan latar belakang pendidikan 4. Fasilitas pelatihan yang diperoleh dapat meningkatkan karir di masa depan 5. Kesiapan untuk ditempatkan di posisi yang pun 6. Semakin lama bekerja di organisasi, semakin tinggi loyalitas kepada organisasi
Kinerja Pegawai (KP) (Mathis & Jackson, 2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya hasil pekerjaan 2. Pekerjaan yang lebih banyak dari rekan kerja 3. Memenuhi jadwal dan rencana 4. Teliti dalam bekerja 5. Cepat menyelesaikan pekerjaan 6. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 7. Tingkat kehadiran 8. Tepat waktu 9. Pulang sesuai jam kerja 10. Menjalin kerjasama yang baik dengan rekan kerja 11. Merasa senang terhadap pegawai di kantor

4.4. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini, metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah metode Structural Equation Modelling (SEM) berbasis komponen atau variance - Partial Least Square (PLS). Menurut Wati (2018,324), Structural Equation Modelling adalah suatu teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik recursive (searah) maupun non-recursive (tidak searah) untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan

model. Wati (2018:326) menambahkan bahwa SEM tidak seperti analisis biasa (regresi berganda atau analisis faktor), SEM dapat menguji secara bersama-sama model struktural (hubungan antara konstruk dependen dan independen), dan model measurement (nilai loading antara indikator dengan konstruk independen dan dependen).

4.4.1 Analisis Deskriptif

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

4.4.2 Pengujian Outer Model (Model Measurement)

Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya (Wati, 2018:222). Uji yang dilakukan pada outer model sebagaimana Tabel 3.

Tabel 3. Uji pada Outer Model

No.	Uji pada Outer Model	Deskripsi
1	<i>Convergent Validity</i>	Nilai validitas konvergen adalah nilai loading factor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan > 0,70, tetapi untuk penelitian pertama nilai loading factor di atas 0,50 masih dianggap valid.
2	<i>Discriminant Validity</i>	Nilai ini merupakan nilai <i>cross loading</i> yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang diuji harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.
3	<i>Composite Reliability</i>	Data yang memiliki <i>composite reliability</i> > 0,80 mempunyai reliabilitas yang tinggi.
4	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Nilai AVE yang diharapkan > 0,50.
5	<i>Cronbach Alpha</i>	Uji reliabilitas diperkuat dengan <i>Cronbach Alpha</i> dengan nilai yang diharapkan > 0,60 untuk semua konstruk.

Sumber: Wati (2018:223)

4.4.3 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten (Wafi, 2018:224). Ada beberapa uji untuk model struktural (*inner model*) sebagaimana pada Tabel 4.

Tabel 4. Uji pada *Outer Model*

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

Sumber: Wafi (2018:224)

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif variabel penelitian digunakan untuk mengetahui kecenderungan jawaban pada kuesioner atau sejauh mana respon dari responden sesuai kategori pilihan jawaban dengan menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju) terhadap pernyataan setiap variabelnya. Data yang terkumpul kemudian diabulasi untuk mengetahui distribusi jawaban responden dari masing-masing indikator pada setiap variabel penelitian seperti terlihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KT1	196	1	5	3,92	,723
KT2	196	1	5	3,78	,776
KT3	196	1	5	3,87	,810
KT4	196	1	5	3,77	,826
KT5	196	2	5	3,89	,707
KT6	196	2	5	3,87	,681
Valid N (listwise)	196				

Berdasarkan Tabel 5, dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan transformasional (KT) memiliki rata-rata 3,77-3,92 dengan kategori cukup baik.

Tabel 6. Statistik Deskriptif Variabel Pelatihan

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	196	3	5	3,95	,746
P2	196	2	5	3,91	,826
P3	196	2	5	3,81	,765
P4	196	2	5	3,80	,723
P5	196	2	5	3,78	,821
P6	196	1	5	3,91	,882
Valid N (listwise)	196				

Berdasarkan Tabel 6, dapat dilihat bahwa variabel pelatihan (P) memiliki rata-rata 3,78-3,95 dengan kategori cukup baik. Bila dilihat dari enam indikator seluruhnya memiliki persepsi rata-rata cukup tinggi.

Tabel 7. Statistik Deskriptif Variabel Pengembangan Karir

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PK1	196	1	5	3,95	,685
PK2	196	2	5	3,97	,667
PK3	196	2	5	3,86	,744
PK4	196	1	5	3,83	,751
PK5	196	2	5	3,71	,810
PK6	196	2	5	3,84	,687
Valid N (listwise)	196				

Berdasarkan Tabel 7, dapat dilihat bahwa variabel pengembangan karir (PK) memiliki rata-rata 3,71-3,97 dengan kategori baik. Bila dilihat dari lima indikator seluruhnya memiliki persepsi rata-rata cukup tinggi.

Tabel 8. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KP1	196	1	5	3,82	,682
KP2	196	1	5	3,71	,751
KP3	196	1	5	3,78	,770
KP4	196	1	5	3,65	,872
KP5	196	1	5	3,83	,728
KP6	196	2	5	3,72	,706
KP7	196	1	5	3,74	,742
KP8	196	1	5	3,59	,845
KP9	196	1	5	3,58	,809
KP10	196	2	5	3,82	,667
KP11	196	2	5	3,73	,747
Valid N (listwise)	196				

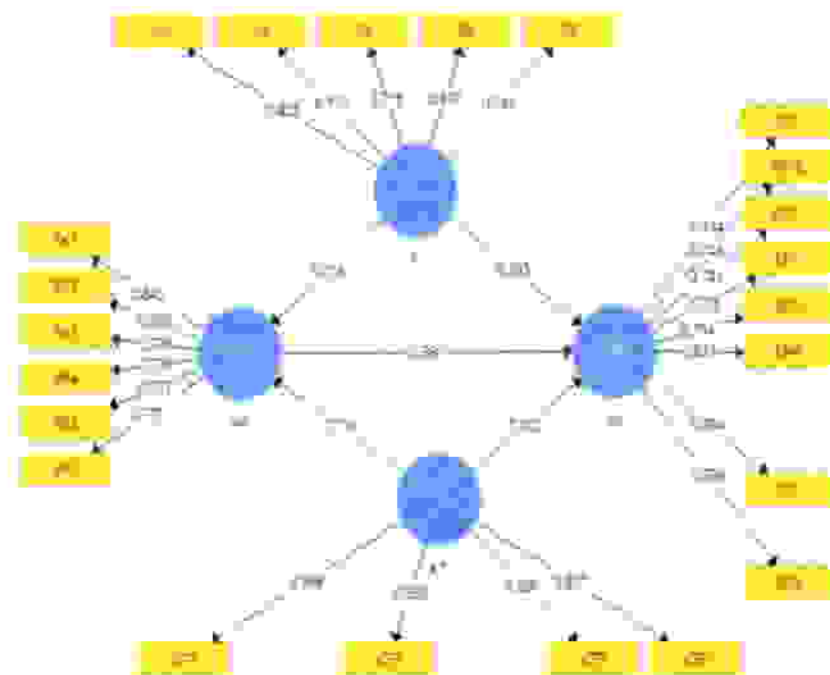
Berdasarkan Tabel 8, dapat dilihat bahwa variabel kinerja pegawai memiliki rata-rata 3,58-3,83 dengan kategori baik. Mayoritas responden memsakan kinerja pegawai dalam kategori cukup baik.

5.2. Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas yang menghubungkan antara indikator dengan variabel latennya. Terdapat 5 (lima) kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS 3.2.8 untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

5.2.1 Pengujian Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *Software PLS*. Ukuran reflektif individuul dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Dalam penelitian ini akan digunakan basis *loading factor* sebesar 0,70. Berikut adalah Gambar 1 tentang hasil kaititas model SEM PLS, selanjutnya dilihat nilai *loading factor* indikator-indikator pada setiap variabel.



Gambar 1. Diagram Jalur & Faktor Loading

Berdasarkan hasil model pertama terlihat dalam Gambar 1 di atas item-item pernyataan yang memiliki *loading factor* di bawah 0,70 tersebut sudah dihilangkan (dihapus). Indikator yang dihapus

adalah KT2, KT4, P6, KP5, KP6, dan KP8. Factor loading sudah memenuhi convergent validity yaitu nilai indikatornya sudah di atas 0.70 sehingga dapat dilanjutkan untuk dilakukan analisis.

Pada variabel kepemimpinan transformasional, indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi pada KT1, sedangkan nilai faktor *loading* terendah pada KT5. Pada variabel pelatihan, indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi pada P1, sedangkan nilai faktor *loading* terendah pada P3. Pada variabel pengembangan karir, indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi pada PK1, sedangkan nilai faktor *loading* terendah pada PK3. Pada variabel kinerja pegawai (KP), indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi pada KP4, sedangkan nilai faktor *loading* terendah pada KP3.

5.2.2 Analisis Validitas Diskriminan

Setelah dipastikan bahwa seluruh indikator dari variabel laten merupakan konstruk dari variabel laten maka tahap selanjutnya melakukan uji validitas diskriminan. Validitas diskriminan juga perlu dilakukan agar skala yang digunakan tidak memiliki dua konstruk yang mengukur hal yang sama. Uji validitas diskriminan ini menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan nilai cross loading. Menurut kriteria Fornell-Larcker (1981), akar kuadrat dari nilai AVE tiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk dalam suatu model. Tabel 9 menampilkan kriteria Fornell-Larcker yang menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel laten.

Tabel 9. Validitas Diskriminan

	KP	KT	P	PK
KP	0.815			
KT	0.739	0.839		
P	0.57	0.483	0.778	
PK	0.767	0.781	0.566	0.823

Sumber: Data Hasil Olahan, Tahun 2021

5.2.3 Evaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria validitas dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai AVE dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada di atas 0,50 (Ghozali, 2015:155). Pada Tabel 10 akan disajikan nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan AVE untuk seluruh variabel.

Tabel 10. Nilai Composite Reliability dan AVE

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
KP	0,900	0,901	0,919	0,588
KT	0,860	0,864	0,905	0,705
P	0,836	0,839	0,884	0,605
PK	0,871	0,873	0,903	0,610

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 10 di atas, dapat diketahui bahwa untuk variabel KT, P, PK, dan KP memiliki *composite reliability* di atas 0,80 dan nilai *cronbach's alpha* di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada masing-masing variabel mempunyai reliabilitas yang baik dan mampu mengukur konstruksinya. Namun demikian nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan oleh PLS sedikit *under estimate* sehingga lebih disarankan untuk menggunakan nilai *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015:155). Begitu juga dengan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan kinerja pegawai memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

5.2.4 Hasil Pengujian Kelayakan Model (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 11 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS 3.2.8,

Tabel 11. Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
KP	0,695	0,69
PK	0,715	0,712

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel kinerja pegawai (KP) yang dipengaruhi oleh variabel KT, P, dan PK, kemudian variabel PK yang dipengaruhi oleh KT dan P. Tabel 11 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel PK diperoleh sebesar 0,715 dan untuk variabel kinerja pegawai (KP) diperoleh sebesar 0,695. Hasil ini menunjukkan bahwa 71,5% variabel pengembangan karir dapat dipengaruhi oleh variabel KT dan P dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat dalam penelitian. Sedangkan 69,5%

variabel KP dipengaruhi oleh variabel KT, P, dan PK dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat pada penelitian.

Total nilai R^2 digunakan untuk menghitung *Goodness of Fit (GoF)* karena di dalam SmartPLS tidak tersedia menu khusus untuk menghitung nilai *GoF*. Nilai *GoF* digunakan untuk menunjukkan apakah suatu model adalah *fit*. *GoF* mencerminkan seberapa besar variabel dependen dapat diterangkan oleh variabel independen. Wati (2018:255) menyatakan bahwa evaluasi *GoF* diukur dengan menggunakan nilai *predictive relevance (Q²)*. Berdasarkan Tabel 5.8, nilai *GoF* dalam penelitian ini dapat diukur dengan perhitungan berikut:

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

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,695)(1 - 0,715)$$

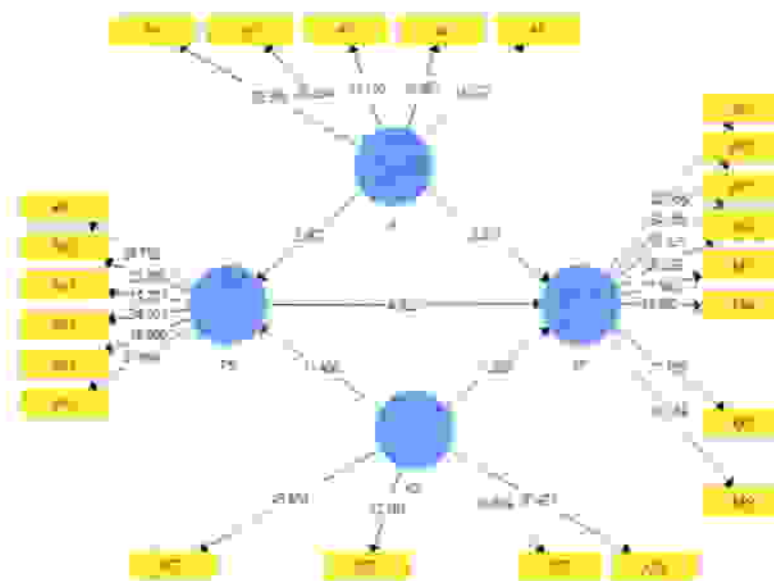
$$Q^2 = 0,9131$$

Diketahui bahwa R_1^2 dan R_2^2 merupakan *R-Square* variabel endogen dalam model interpretasi Q^2 sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (mirip dengan R^2 pada regresi). R^2 adalah koefisien determinasi yang merupakan bagian dari variasi total dalam variabel dependen yang dijelaskan oleh variasi dalam variabel independen (Wati, 2018:255).

Nilai *predictive relevance (Q²)* untuk model struktural dalam penelitian ini adalah sebesar 0,9131 atau 91,31% artinya model mampu menjelaskan fenomena kinerja pegawai dikaitkan dengan beberapa variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan pengembangan karir. Oleh karena itu, model dapat dikatakan sangat baik, atau model memiliki nilai prediktif yang sangat baik. Pada akhirnya model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

5.2.5 Uji Hipotesis

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



Gambar 2. Diagram Jalur Pengujian Hipotesis

Berdasarkan diagram jalur pengujian hipotesis di atas, semua indikator pada masing-masing variabel mempunyai nilai t_{hitung} lebih besar dari 1,66 (t_{tabel}). Untuk menguji hubungan antar variabel (uji hipotesis), maka digunakan nilai t_{hitung} dari *output* SmartPLS yang dibandingkan dengan nilai t_{tabel} . Tabel 12 memberikan hasil hubungan antar konstruk (variabel).

Tabel 12. Pengujian Hipotesis

Hubungan	Beta	T Statistics	P Values	Keterangan
KI \rightarrow KP	0.202	1.803	0.036	Signifikan
KI \rightarrow PK	0.718	11.4	0.000	Signifikan
P \rightarrow KP	0.155	2.261	0.012	Signifikan
P \rightarrow PK	0.219	2.907	0.002	Signifikan
PK \rightarrow KP	0.561	4.822	0.000	Signifikan

5.2.6 Hasil Uji Mediasi

Analisa pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar variabel baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Dalam model penelitian ini digambarkan bahwa KI, P, dan PK memiliki efek langsung terhadap KP. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Dalam model penelitian ini PK memberikan efek tidak langsung terhadap KP.

Untuk mendeteksi adanya pengaruh mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Ilair *et al* (2011:148). Metode ini dipandang lebih sesuai karena tidak memerlukan asumsi apapun tentang distribusi variabel sehingga dapat diaplikasikan pada ukuran sampel kecil. Watt (2018:259) menambahkan bahwa untuk menghitung seberapa besar pengaruh variabel mediasi mampu menyerap pengaruh langsung yang sebelumnya signifikan dari model tanpa mediasi dikenal dengan istilah VAF (*Variance Accounting For*). Ilair *et al.* (2011) menyatakan bahwa jika nilai VAF diatas 80%, maka menunjukkan peran variabel mediasi sebagai pemediasi penuh. Jika nilai VAF bernilai diantara 20% sampai 80%, maka dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial. Jika nilai VAF kurang dari 20%, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi. Untuk mengetahui *indirect effects* dalam penelitian ini dapat melihat Tabel 13.

Tabel 13. Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan	Beta	T Statistics	P Values	Keterangan
KT \rightarrow PK \rightarrow KP	0,403	3,955	0,000	Signifikan
P \rightarrow PK \rightarrow KP	0,123	2,767	0,003	Signifikan

Selanjutnya dilakukan perhitungan VAF untuk melihat secara kuantitatif pengaruh variabel pemediasi sebagaimana Tabel 14.

Tabel 14. Perhitungan VAF

	KT \rightarrow PK \rightarrow KP	P \rightarrow PK \rightarrow KP
T-statistik	3,955	2,767
p-values	0,000	0,003
Pengaruh Langsung	0,202	0,155
Pengaruh Tidak Langsung	0,403	0,123
Pengaruh Total	0,605	0,278
VAF = Pengaruh Tidak Langsung / Pengaruh Total	66,61%	44,24%

Dari hasil perhitungan pada Tabel 14 diketahui bahwa hasil VAF pengaruh KT terhadap KP melalui PK bernilai 66,61% yang dikategorikan sebagai pemediasi parsial. Hasil VAF pengaruh P terhadap KP melalui PK bernilai 44,24% yang dikategorikan sebagai pemediasi parsial.

5.3. Pembahasan

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

5.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja signifikan dan disimpulkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan terbukti berhasil dalam masalah tantangan bisnis / target yang telah ditentukan. Menurut Alberto et al. (2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap learning organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa kepemimpinan transformasional seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

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

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

5.3.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja pegawai signifikan dan dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pelatihan yang selama ini di dapat dalam membantu melakukan kinerja pegawai sudah maksimal.

Pelatihan merupakan salah satu cara dimana karyawan dapat melakukan pekerjaan secara maksimal atau membantu memahami pekerjaan yang dilakukan, dalam ini pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini disebabkan materi pelatihan yang tepat di dapat membantu kinerja pegawai, yang berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri, dimana semakin mengetahui kerja yang dilakukan. Dalam hal ini pelatihan adalah kunci untuk membuat kinerja pegawai menjadi bagus, fakta di lapangan sebaliknya, pelatihan tidak membuat kinerja pegawai menjadi lebih bagus/baik.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di lapangan adalah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena yang terjadi di KPP adalah pelatihan yang diberikan sudah sangat sesuai dengan

fugas yang akan dilakukan pegawai untuk menunjang kinerja pegawai KPP. Hal tersebut diperkuat dengan adanya penelitian Avi Widita Kresna Murti (2015), Neelam Tahir (2014) dan Firsu Hudi Rispati, Rodhya SU, Reni Shinta Dewi (2013) yang menunjukkan hasil bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

5.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai signifikan dan disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini pengembangan karir membuktikan semakin tinggi suatu jabatan akan membuat kerja pegawai semakin tinggi kinerja pegawainya, begitu sebaliknya.

Menurut Veitshal Rival dan Sugulu (2012) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan karir yang baik, pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh individu dalam meningkatkan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karirnya, secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Jadi pengembangan karir bukan sekedar promosi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dalam bekerja dilingkungan suatu organisasi. Apabila karir seorang berjalan dengan baik artinya mengalami peningkatan akan membawa pengaruh pada kinerja pegawai. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai juga pernah diteliti sebelumnya oleh Alois Rozani (2013) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan dilapangan adalah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dari yang dialami pegawai bahwa pengembangan karir sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan karena dari sistem kompensasi juga bertambah dan juga semangat dalam kinerja bertambah dengan sendirinya. Hal ini diperkuat dengan adanya hasil penelitian yang dilakukan oleh Odama (2014), Neelam Tahir (2014), dan Frans Van De Van (2017) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir dengan kinerja pegawai.

5.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pengembangan Karir

Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan karir signifikan. Oleh karena disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir, atasan mendukung kenaikan jabatan pegawainya untuk kenaikan jabatan.

Pada dasarnya, Menurut Veitshal Rival (2012:53) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, menurut

Miffah Thoha (2019) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok jika pemimpin tidak bisa memberikan dukungan untuk kenaikan jabatan, bisa dikawatirkan dari kinerja pegawainya tersebut tidak memenuhi standar yang ditetapkan untuk kenaikan jabatan.

Orang yang berprestasi dalam bekerja umum tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karier yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karier berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Baik hubungan dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di lapangan adalah kepemimpinan yang dilakukan di KIP sangat membantu untuk pengembangan karir pegawainya, dalam hal ini seperti mengajukan pelatihan untuk pengembangan karir dan pelatihan untuk kinerja pegawai. Hal tersebut diperkuat dengan adanya penelitian Irene M. Kakui (2016), Linda Kasins (2007) yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

5.3.5 Pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan Karir

Pengaruh variabel Pelatihan terhadap Pengembangan Karir kerja signifikan dan disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, dalam pengembangan karir pelatihan sangat penting untuk dapat jabatan yang lebih baik, dengan begitu bisa membuat kinerja pegawainya lebih baik yang diberikan insansi kepada pegawai.

Menurut Carrel dkk dalam Widodo (2015:83) Tujuan utama pelatihan dan pengembangan bagi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kinerja (*improve performance*). Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.
- b. Memperbarui keterampilan karyawan (*update employee's skill*). Manajer diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasi yang lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaruan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.
- c. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*) Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja. Bagi karyawan yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang mereka miliki sebelumnya menjadi usang.

- d. Memecahkan permasalahan organisasi (solve organizational problems). Di setiap organisasi tentulah banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada karyawan guna mengatasi konflik yang terjadi.
- e. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manjerial (prepare for promotion, and managerial succession). Hal penting guna menarik, mempertahankan dan memotivasi. Berdasarkan pendapat di atas dapat diindikasikan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di lapangan adalah pelatihan berpengaruh dengan pengembangan karir, dimana pelatihan yang dilakukan di KPP bertujuan untuk pengembangan karir yang lebih baik lagi untuk pegawai KPP. Hal tersebut diperkuat dengan adanya penelitian Dimas Indra Saputra (2015) dan Alex Anlesinya, Zakari Bukari, Patrick Eshim (2014) yang menunjukkan hasil bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

5.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir

Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh variabel pengembangan karir adalah signifikan dengan semua mediasi (full mediation). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang telah diarahkan oleh atasan dapat meningkatkan pengembangan karir pegawai yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan kajian teoritis tersebut di atas dapat diindikasikan bahwa pengembangan karir memediasi Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di lapangan adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimediasi dengan pengembangan karir benar adanya. Dimana faktor di lapangan ialah kinerja karyawan sangat baik bila kepemimpinan dimediasi dengan pengembangan karir karena sangat berpengaruh untuk kinerja pegawai itu sendiri dari hal kompensasi dan lain-lain. Hal ini diperkuat dengan adanya hasil penelitian yang dilakukan oleh Oduma (2014) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir mampu memediasi variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja pegawai.

5.3.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir

Pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja pegawai disimpulkan pengaruh tidak langsung antara pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh variabel pengembangan karir adalah signifikan dengan mediasi sebagian (partial mediation). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dapat membantu untuk mendapatkan pengembangan karir yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja

pegawai. Berdasarkan kajian teoritis tersebut di atas dapat diindikasikan bahwa pengembangan karir memediasi pelatihan terhadap kinerja.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di lapangan adalah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karena dapat membantu untuk mengetahui pekerjaan yang ingin dilakukan oleh pegawai, dan sebagian yang dimediasi ialah dalam hal pengembangan karir yang mana pelatihan juga berpengaruh untuk pengembangan karir. Hal ini diperkuat dengan adanya hasil penelitian yang dilakukan oleh Neelam Tahir (2014) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir mampu memediasi.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPP.
- b. Pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPP.
- c. Pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPP.
- d. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap pengembangan karir pegawai KPP.
- e. Pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap pengembangan karir pegawai KPP.
- f. Pengembangan karir mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai KPP.
- g. Pengembangan karir mampu memediasi pelatihan terhadap kinerja pegawai KPP.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

- a. Perlu dibuat program leadership building yang didalamnya terdapat program untuk para pimpinan bidang, untuk melaksanakan tugas dan akan berpengaruh kepada bawahannya dalam kinerja, dan memberikan contoh yang baik kepada pegawainya, dengan contoh yang sederhana seperti tidak terlambat untuk datang ke kantor.
- b. Memperbanyak latihan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan konsentrasi tinggi, dan hasil dari pelatihan dapat digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Dan memberikan motivasi untuk mengikuti pelatihan demi kepentingan organisasi.
- c. Perlu dibuatkan peraturan internal yang mengatur informasi akurat dalam hal pengembangan karir bagi pegawai karena pengembangan karir sangat berpengaruh dengan kinerja karyawan kedepannya.

dan pemimpin memberikan semangat untuk karyawan dalam meningkatkan jengjang karir bagi pegawainya.

- d. Kepada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai, disarankan agar dapat menggunakan variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perusahaan* Ramanja Rosdakarya, Bandung
- Akaku David. (2014). *The impact of leadership, career development and motivation on employe performance in the Manufacturing Industry in Ghana*. Jakarta
- Agustini Rella. (2015) Pengaruh pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja Dokter Rumah Sakit Jantung dan Pembulu Darah Harapan Kita. *Jakarta*
- Bukari. (2014). *The effect of career development and training employe on performance of public sector organization in Ghana*, London
- De Van Frans Van. (2017). *Fulfilling the promises of career development getting to the heart of the matter*, London
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Fahy Mufidmo Sumantha, Leonardo Agusfa. (2013). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV Haragon Surabaya, Surabaya
- Edi Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta | Prenadamedia Group.
- Elko Widodo,Supriyo. (2015). " *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* " Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Furqan Hamif, Amaceq-ul-umaceq. (2013). *Impact of training and leadership on employe performance in hotel industry of Lahore, Pakistan*. Bandung
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Girnanjir Oggy. (2015). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT, Elusa Tbk, Jakarta
- Gomez-Mejia, Luis R and David B. Balkin and Robert L. Cardy. Ardiana. (2012) *Managing Human Resources*. Prentice Hall | Pearson Education, Inc
- Hakim Yulianti. (2010). Pengaruh program pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan kopresi nusantara bandung, Bandung
- Hasibuan, M.S.P. (2016). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Ed. Revisi. Cetakan ke-9. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herman, Sofyandi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Graha Ilmu
- Indira Dimas Saputra. (2014). Pengaruh pengembangan karir, pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. LIG Insurance Indonesia. Jakarta
- Isyanto, Puji. (2013). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Excel Utama Indonesia Karawang. *Jurnal Manajemen*, Vol 10 No.3
- Kaku Irene M. (2016). Effect of Career Development and leadership on employe performance in the Public sector, Jakarta
- Kresna Aji Widita Murti. (2015) Pengaruh pelatihan, Kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja Guru SMP Bakti Mulya 400, Jakarta
- Malayu Hasibuan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pt. Bumi Aksara. Jakarta.
- Maihis Robert, Jackson John. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta | Salemba empat.
- Moeliono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Cendekia Indonesia

- Moluhuddin Ahmad, Syed Ahsan Ihsan. (2016). *The Impact Of Job Stress On Job Performance: A Case Study On Academic Staff At Dhofar University, Oman*
- Muhammad Ramzan. (2014). *Impact of Compensation employee performance (empirical evidence from Banking Sector of Pakistan)*, Pakistan
- Mundy, R. Wayne. (2010). *Human Resource Management Eleventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Oduma. (2014). *The influence of leadership on employee performance mediated by career development in public universities in the case of Kenyatta University*. London
- Pratiwi Meryance, Rafani. (2014). *Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Serikat Daerah Kota Pangkalpinang*, Pangkalpinang
- Primajaya Denti. (2015). *Pengaruh motivasi dan pelatihan kinerja terhadap kinerja karyawan PL*. Pertamina. Jakarta
- Rispati Firda Hadi, Rodhya S.L. (2013). *Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan terhadap hotel grasia semarang*. Jakarta
- Rival, Veithzal dan Dedy Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada
- Rivai Veithzal dan Sagala Ella Jauvani. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo, Jakarta
- Rivai Veithzal . (2011). *Performance Appraisal*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Salinding, Rony. (2011). *Analisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Erajaya Swasebuda Cabang Makasar*.
- Sedarmayanti. (2010). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cetakan kedua, penerbit: Mandar Maju, Bandung
- Sedarmayanti. (2013). *Metode Penelitian*, Edisi Pertama, Cetakan Ketujuh, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian*. Edisi Pertama. Cetakan Ketujuh, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.CV
- Tahir Neelum (2014). *Impact of Training on Employee Performance and Productivity Is mediated by career development. Case Study of United Bank Limited City Peshawar*. KPR, Pakistan.
- Thoha Miftah. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Rajawali Pers, Jakarta
- Tilardi Ahmad. (2010). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Torisa Lis Utami (2010). *Pengaruh kepemimpinan transformasional transformasional terhadap motivasi kinerja pada karyawan PT. Trade servistama Indonesia*, Jakarta
- Tri (2012). *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Semarang*. Semarang.
- Uma Sekaran. (2016). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Winardi. (2011). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Yuzdani Rashad Fard. (2013). *The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity*. Jakarta

**Analisis Faktor Kompetensi, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Etos Kerja Untuk
Meningkat Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak
Wajib Pajak Besar Dua**

Fauzia Ratum, Ella Padilah, Suherman, Ade Basuki

Abstract

The success of an organization is strongly influenced by all elements of the existing resources in the organization, including human resources, namely all employees in the organization. The success of an organization is strongly influenced by the individual productivity of its employees.

The purpose of this study is to determine whether there is an influence between Competence, Motivation and Employee Leadership on Employee Work Ethic, to find out whether there is an influence between Competence, Motivation, Employee Leadership and Employee Work Ethic on Employee Work Productivity, to find out whether there is an influence or not, directly between Competence, Motivation and Leadership on Employee Work Productivity through Employee Work Ethic.

In this research, the writer uses descriptive quantitative method to see the influence between research variables with path analysis approach. Meanwhile, for research data, the author uses a survey method in the form of a questionnaire sheet as a data collection tool. The survey method according to Kerlinger (1990: 678) is the best method as a means to obtain personal, social, belief and attitude facts. This research the author did on the employees at Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.

The results of the study show that there is an influence between Competence, Motivation and Employee Leadership on Employee Work Ethic, there is an influence between Competence, Motivation, Employee Leadership and Employee Work Ethic on Employee Work Productivity, there is an indirect influence between Competence, Work Motivation and Leadership on Employee Work Productivity through the Work Ethic of Employees at Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.

Suggestions, the management in an effort to improve the work ethic of employees should pay more attention and focus on the competence factor of employees because it has been proven to have the greatest influence in improving the work ethic of employees, so it is hoped that it will also increase employee productivity. Seeing the influence of employee leadership factors which are the most dominant factors in influencing employee productivity factors, the management should use the results of the analysis as a basis in making policies to increase employee work productivity. In order to increase employee work productivity, it can be done directly without going through the intermediary of employee work ethic factors, because from the results of the research it turns out that work ethic factors are not able to mediate other factors in their efforts to increase employee work productivity. It is recommended for further research to involve other factors that have not been studied.

Keywords: *Competence, Work Motivation, Leadership, Work Ethic and Work Productivity*

I. PENDAHULUAN

Bila kita berbicara mengenai produktivitas kerja seorang pegawai, produktivitas tenaga kerja seorang pegawai banyak dipengaruhi oleh unsur dari tenaga kerja itu sendiri, seperti metode kerjanya, etos kerjanya, kesehatannya, tingkat kedisiplinannya, kebiasaannya, dan pemahaman terhadap pelaksanaan kegiatan usahanya. Disamping itu juga dipengaruhi oleh unsur dari luar tenaga kerja tersebut seperti tingkat kompensasi kerja (upah atau gaji), faktor kepemimpinan, faktor lingkungan kerjanya, iklim organisasi dan lain sebagainya.

Pentingnya faktor produktivitas kerja pegawai bagi pencapaian tujuan organisasi juga diperlukan bagi organisasi besar seperti Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia. Hal ini karena tugas Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia yang besar dan berat, menuntut produktivitas kerja pegawai yang tinggi agar target penerimaan negara dari pajak untuk pembangunan nasional dapat tercapai. Sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia sangatlah perlu untuk mendapatkan perhatian dari pihak terkait.

Untuk dapat mencapai tingkat produktivitas kerja pegawai yang diharapkan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia, diperlukan pegawai-pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai, mengingat tugas dan tanggung jawab yang besar dari organisasi dalam mengerjakan tugas di bidang perpajakan. Untuk mendukung itu Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia telah melakukannya dengan menerapkan berbagai program pelatihan dan pengembangan pegawai.

Dalam kondisi seperti tersebut diatas, peran dan kontribusi dari seorang pemimpin sangatlah diperlukan. Mereka harus dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas bawahannya agar tingkat kinerja para pegawainya tidak menurun yang dapat mengakibatkan menurunnya pula tingkat kinerja institusi atau organisasi mereka. Melalui gaya kepemimpinan yang baik dan cocok dengan iklim organisasi yang ada, para pemimpin akan dapat dengan mudah memotivasi dan meningkatkan produktivitas kerja para bawahannya. Melalui keteladanan yang baik, melalui sikap motivator yang memadai serta dorongan semangat kerja yang tinggi diyakini motivasi kerja yang menurun akibat dari program promosi atau mutasi dari para pegawai dapat kembali ditingkatkan.

Faktor kompetensi pegawai, motivasi kerja pegawai yang tinggi serta kepemimpinan yang baik jika tidak dapat dikelola dengan baik juga dapat menurunkan etos kerja pegawai. Jika etos kerja pegawai menurun, secara tidak langsung juga dapat menurunkan produktivitas kerja pegawai. Oleh karena itu, pengelolaan berbagai faktor tersebut harus tepat dan tidak melenceng dari tujuan semula. Kompetensi pegawai yang tinggi bila tidak didukung oleh manajemen dengan baik seperti penyediaan sarana prasarana yang baik, pemberian peluang karir yang adil dan jelas, serta peningkatan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan maupun pengembangan diri yang baik akan dapat menurunkan etos kerja pegawai tersebut. Karena mereka akan merasa peran serta kompetensi mereka kurang dihargai.

Motivasi kerja pegawai yang tinggi jika tidak mendapatkan tanggapan positif dan dukungan dari institusi atau organisasi, juga dapat menurunkan etos kerja mereka. Kompetensi yang kurang memadai, peningkatan karir yang kurang jelas, reward and punishment yang kurang adil serta hal-hal lain yang kurang mendukung etos kerja pegawai akan dapat menurunkan etos kerja mereka dan dapat menurunkan produktivitas kerja mereka juga.

Selain itu, faktor kepemimpinan yang baik juga dapat mempengaruhi etos kerja seorang pegawai. Seorang pemimpin yang kurang dapat memberikan suri tauladan kepada bawahannya, seorang pemimpin

yang cenderung otoriter dan kurang bisa menerima masukan atau pendapat dari bawahannya. seorang pemimpin yang kurang dekat dan berjarak dengan bawahannya akan cenderung dapat membuat etos kerja para bawahannya menurun. Mereka cenderung merasa kurang cocok dengan gaya kepemimpinan atasannya sehingga etos kerja mereka akan menurun dan menurunkan pula produktivitas mereka dalam bekerja.

II. RUMUSAN MASALAH

Beritik tolak pada latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka penulis merumuskan masalah-masalah yang perlu dikaji sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh antara Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan Pegawai terhadap Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua, baik secara parsial maupun secara simultan ?
- b. Apakah terdapat pengaruh antara Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan Pegawai dan Etos Kerja Pegawai terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua, baik secara parsial maupun secara simultan ?
- c. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua ?
- d. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua ?
- e. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua ?

III. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini penulis uraikan sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan Pegawai terhadap Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua, baik secara parsial maupun secara simultan
- b. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan Pegawai dan Etos Kerja Pegawai terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua, baik secara parsial maupun secara simultan
- c. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.

- d. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- e. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.

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. Sementara untuk data penelitian, penulis menggunakan metode survey dalam bentuk lembar kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Metode survey 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 Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.

4.2. Populasi dan Sampel

4.2.1. Populasi Penelitian

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 Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua yang secara keseluruhan berjumlah 140 orang.

4.2.2. Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang penulis gunakan adalah teknik Simple Random Sampling atau Teknik Acak. Sehubungan dengan jumlah populasi yang telah diketahui yaitu sebanyak 140 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 $N = 140$ orang dan tingkat presisi ditetapkan sebesar $= 5\%$. Dengan rumus tersebut diatas diperoleh jumlah minimal sampel (n) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{\sqrt{N \cdot d^2 + 1}} = \frac{140}{\sqrt{(140) \cdot 0,05^2 + 1}} = \frac{140}{\sqrt{(140) \cdot (0,0025) + 1}} = \frac{140}{1,35} = 104$$

Jadi jumlah sampel minimal dalam penelitian ini sebanyak 104 orang responden.

4.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Menurut Kerlinger (2006), variabel penelitian adalah simbol atau lambang yang melekat pada bilangan atau nilai. Nilai dapat bersifat dikotomi dan polikotomi. 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 :

- g. variabel terikat (variabel Z) yaitu variabel gejala atau unsur variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain yaitu produktivitas kerja pegawai
- h. Variabel Intervening (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 intervening adalah variabel etos kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wajah Pajak Besar Dua, Jakarta.
- i. variabel bebas (variabel X) yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang diselidiki pengaruhnya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah variabel kompetensi pegawai, motivasi kerja dan kepemimpinan.

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

I. Variabel Terikat atau *dependent variabel (Z)*, yaitu Produktivitas Pegawai

1) Definisi konseptual

Secara konseptual, produktivitas pegawai merupakan sikap mental dari pekerja untuk semaksimal berkarya lebih dari apa yang telah dan sedang diusahakan dalam rangka mempercepat pencapaian tujuan dari suatu usaha.

2) Definisi Operasional

Secara operasional yang dimaksud dengan produktivitas pegawai adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai tentang sikap mental dari pekerja untuk senantiasa berkarya lebih dari apa yang telah dan sedang diusahakan dalam rangka mempercepat pencapaian tujuan dari suatu usaha

Dalam penelitian ini, indikator faktor produktivitas pegawai diadaptasi dari teori Sutrisno (2015). Faktor produktivitas pegawai menggunakan instrumen yang terdiri dari beberapa dimensi antara lain kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu hasil kerja, efisiensi. Penjabaran dimensi dan indikator variabel produktivitas pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Produktivitas kerja pegawai

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Kemampuan	- Ketrampilan yang dimiliki	1	2
	- Profesionalisme kerja	2	
Meningkatkan hasil yg dicapai	- Hasil yang dirasakan oleh pihak lain	3	1
Semangat kerja	- Etos kerja	4	2
	- Hasil yang dicapai lebih baik dari sebelumnya	5	
Pengembangan diri	- Tantangan	6	2
	- Harapan	7	
Mutu hasil kerja	- Meningkatkan mutu hasil kerja	8	1
Efisiensi	- Perbandingan hasil dengan sumber daya yang digunakan	9	1
Jumlah			9

Sumber : Data Hasil Olahan, Tahun 2021

m. Variabel Intervening, yaitu variabel etos kerja pegawai (Y)

3) Definisi konseptual

Secara konseptual etos kerja pegawai merupakan karakteristik yang harus dimiliki pekerja untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal seperti pandangan yang positif terhadap hasil kerja, pandangan tentang kerja bagi eksistensi manusia, kerja untuk aktivitas, kerja butuh ketekunan dan cita-cita serta kerja sebagai bentuk ibadah.

4) Definisi Operasional

Secara operasional yang dimaksud dengan etos kerja pegawai adalah skor yang diperoleh dari persepsi pegawai tentang karakteristik yang harus dimiliki pekerja untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal seperti pandangan yang positif terhadap hasil kerja, pandangan tentang kerja bagi eksistensi manusia, kerja untuk aktivitas, kerja butuh ketekunan dan cita-cita serta kerja sebagai bentuk ibadah.

Dalam penelitian ini, indikator faktor etos kerja pegawai diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Subekti (dalam Kusnan, 2004) dimana indikator etos kerja pegawai meliputi: pandangan

yang positif terhadap hasil kerja, pandangan tentang kerja bagi eksistensi manusia, kerja untuk aktivitas, kerja butuh ketekunan dan cita-cita serta kerja sebagai bentuk ibadah. Variabel etos kerja pegawai diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 18 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi etos kerja pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator variabel etos kerja pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Kisi-kisi instrumen etos kerja pegawai

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Pandangan positif terhadap hasil kerja	Kode etik, pemikiran positif, bertanggung jawab,	1, 2, 3	3
Kerja untuk eksistensi	Kritik dan saran, metode kerja, ilmu dan prinsip kerja, pelatihan dan seminar	4, 5, 6, 7,	4
Kerja sebagai aktivitas bermakna	Datang tepat waktu, tugas, disiplin kerja, evaluasi diri	8, 9, 10, 11	4
Kerja butuh ketekunan dan cita-cita	Karakteristik klien kerja, semangat kerja, kreatifitas, motivasi kerja	12, 13, 14, 15	4
Kerja sebagai bentuk ibadah	Norma/aturan berlaku, tujuan kerja, empatik dan santun	16, 17, 18.	3
Jumlah			18

n. Variabel Bebas atau *independent variabel (X)*, yaitu variabel Kompetensi Pegawai (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Variabel Kepemimpinan Pegawai (X3)

4) Variabel Kompetensi Pegawai (X1)

e) Definisi konseptual

Definisi konseptual kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

f) Definisi operasional

Definisi operasional kompetensi adalah skor yang diperoleh dari nilai persepsi pegawai mengenai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan

keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Dalam penelitian ini, indikator faktor kompetensi diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Hutapea dan Thoha (2008:28) yang dimensi-dimensinya meliputi : Pengetahuan, Keterampilan, Perilaku, Pengalaman Kerja. Variabel Kompetensi diukur dengan menggunakan instrumen kuisioner sebanyak 12 butir pernyataan yang semuanya mencerminkan dimensi kompetensi pegawai. Penjabaran dimensi dan indikator variabel kompetensi pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen Kompetensi Pegawai

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Pengetahuan	- Pengetahuan di bidang Ekonomi	1	3
	- Pengetahuan di bidang Keuangan	2	
	- Pengetahuan di bidang Perpajakan	3	
Ketrampilan	- Memiliki ketrampilan di bidang Perpajakan	4	
	- Memiliki ketrampilan di bidang Akuntansi	5	
	- Memiliki ketrampilan membaca laporan keuangan	6	
Perilaku	- Memiliki etitode sebagai petugas yang mewakili pihak pemerintah	7	
	- Memiliki semangat melayani khususnya di bidang perpajakan	8	
	- Memiliki etos kerja yang baik sebagai petugas dan pelayan masyarakat	9	
Pengalaman Kerja	- Memiliki pengalaman di layanan perpajakan	10	
	- Memiliki pengalaman di bidang SDM	11	
	- Memiliki pengalaman di bidang Humas	12	
Jumlah			12

5) Variabel Motivasi Kerja

a) Definisi konseptual

Definisi konseptual motivasi kerja adalah suatu proses psikologis yang mempunyai arah dan tujuan untuk sukses sebagai ukuran terbaik. Definisi operasional.

b) Definisi operasional

Definisi operasional motivasi kerja adalah skor yang diperoleh dari nilai persepsi pegawai terhadap suatu proses psikologis yang mempunyai arah dan tujuan untuk sukses sebagai ukuran terbaik. Definisi operasional.

Dalam penelitian ini, indikator faktor motivasi kerja diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Martmah (1984) yang mengemukakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa dimensi, diantaranya : dimensi individu (intern) dan dimensi lingkungan (eksternal). Penjabaran dimensi dan indikator variabel motivasi kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Individu (Intern)	- Kemampuan, adalah kekuatan penggerak.	1	4
	- Kebutuhan, adalah kekurangan.	2	
	- Minat, adalah suatu kecenderungan merasa tertarik pada bidang atau hal tertentu dan merasa senang berkecimpung dalam bidang itu	3	
	- Harapan/Keyakinan	4	
Lingkungan (Eksternal)	- Adanya norma standar yang harus dicapai	5	3
	- Ada situasi kompetisi	6	
	- Jenis tugas dan situasi menantang	7	
Jumlah			7

6) Variabel Kepemimpinan

a) Definisi konseptual

Definisi konseptual kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok sebagai bagian dari komponen organisasi atau perusahaan ke arah tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

b) Definisi operasional

Definisi operasional kepemimpinan adalah skor yang diperoleh dari nilai persepsi pegawai terhadap kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok sebagai bagian dari komponen organisasi atau perusahaan ke arah tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

Dalam penelitian ini, indikator faktor kepemimpinan diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Bernadin (1993) dan Ricardo (1997) yang mengemukakan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif dan dapat menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik ada beberapa kriteria, diantaranya : memiliki kecerdasan, kemampuan memotivasi bawahan, memiliki wawasan yang luas.

berwibawa dan kematangan emosi. Penjabaran dimensi dan indikator variabel kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Tabel 5. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Memiliki kecerdasan	- Pemimpin saya mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari karyawan/pegawai lainnya	1	1
Kemampuan memotivasi bawahan	- Pemimpin saya memiliki kemampuan dalam menggerakkan pegawai/pegawai lainnya untuk melakukan tugas yang akan dijalankan	2	1
Memiliki wawasan yang luas	- Pemimpin saya memiliki pengetahuan dari berbagai disiplin ilmu sehingga dapat dengan mudah menghadapi permasalahan yang ada dalam organisasi	3	1
Berwibawa	- Adanya rasa segan saya kepada Pemimpin, sehingga meskipun Pemimpin sedang tidak ada, saya tetap unduk dan patuh kepada tugas yang diberikannya.	4	1
Kematangan emosi	- Pemimpin saya bisa mengendalikan emosi atau perasaannya dengan baik dan mau menerima kritik dari bawahan agar bisa menjadi teladan	5	1

4.4. Uji Kualitas Instrumen

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

4.5. Teknik Analisa Data

Agar suatu data yang telah terkumpul dapat bermanfaat, maka perlu dilakukan analisis data. Analisis data merupakan proses pengolahan data yang telah terkumpul, dan penginterpretasian hasil pengolahan data yang terkumpul tersebut berikut kesimpulannya (Priyano, 2008). Kemudian Mas'ud (2004) menerangkan bahwa analisis data dilakukan setelah data dari lapangan terkumpul. Dengan demikian disimpulkan bahwa analisis data perlu dilakukan sebagai langkah kongkrit selanjutnya setelah data dari lapangan terkumpul, serta bertujuan mengolah dan menginterpretasikan hasil pengolahan data berikut kesimpulannya. Untuk mempermudah kegiatan analisis data maka diperlukan cara atau metode analisis data.

4.5.10. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah metode analisis dengan angka-angka yang dapat dihitung maupun diukur, dan dalam prosesnya menggunakan alat bantu statistik. Statistik sendiri merupakan cara-cara ilmiah yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis, dan menginterpretasikan data berupa angka-angka, kemudian menarik kesimpulan atas data tersebut, dimana data tersebut disajikan dalam bentuk tabel, grafik, atau gambar (Alghifari, 2003). Adapun tahap-tahapnya adalah sebagai berikut:

e. *Editing*.

Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian data yang sudah terkumpul berupa kelengkapan isian, keterbacaan tulisan, kejelasan jawaban, serta relevansi jawaban pada kuesioner.

f. *Coding*.

Coding adalah proses pemberian kode tertentu terhadap aneka ragam jawaban dari kuesioner untuk dikelompokkan ke dalam kategori yang sama.

g. *Scoring*.

Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif (skor nilai). Dalam penentuan skor nilai ini digunakan skala *Likert* dengan lima kategori penilaian.

Selanjutnya kategori tersebut diterapkan terhadap masing-masing variabel berdasarkan rata-rata skor yang diperoleh.

h. *Tabulating*.

Tabulating yaitu memasukkan data-data yang sudah dikelompokkan, ke dalam tabel-tabel, agar mudah dibaca dan dipahami.

4.5.11. Uji Prasyarat Analisis

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

d. Uji Normalitas Residual

Uji normalitas *residual* dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu 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*.

e. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah beberapa varians populasi data

adalah sama atau tidak. Heteroskedastisitas merupakan keadaan dimana terjadi ketidaksamaan 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.

f. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel 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).

4.5.12. Pengujian Model

Guna 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.

4.5.13. 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.

4.5.14. Uji Signifikansi Pengaruh Simultan (Uji F)

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

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

H₀: Variabel-variabel bebas secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

variabel terikat dimana $\beta_i = 0$

H_1 : 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 H_0 diterima dan H_1 ditolak.
- p. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

4.5.15. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

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

H_0 : Variabel-variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat dimana $\beta_i = 0$

H_1 : 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 :

- q. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
- r. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

4.5.16. 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 prosentase, apabila prosentase 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.

4.5.17. 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 t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).

apakah variabel X_1 , X_2 , X_3 benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (produktivitas pegawai) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005).

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

- s. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- t. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

4.5.18. 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 kepemimpinan variabel iklim organisasi dan motivasi kerja.

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 perantara endogenous dalam penelitian ini adalah variabel etos kerja. Sedangkan variabel tergantung hanya mempunyai anak panah yang menuju ke arahnya. Yang menjadi variabel tergantung dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai.

Analisis Jalur digunakan untuk mengetahui apakah data mendukung teori, yang secara a priori dihipotesiskan, yang mencakup kaitan structural antar variabel terukur. Analisis Jalur atau yang lebih dikenal luas sebagai Path Analysis merupakan suatu metode pendekomposisi korelasi kedalam 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. Variabel Mediasi sebagai variabel perantara dan variabel endogen (*endogenous variable*) sebagai variabel akibat.

c. 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:

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

$$X_1 \longrightarrow X_2$$

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

$$X_1 \longleftrightarrow X_2$$

- 8) 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 .

d. Gambaran Analisis Regresi dan Korelasi Melalui Diagram Jalur

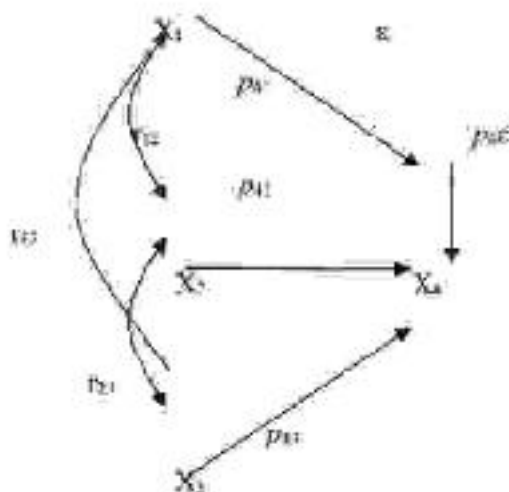
Dalam sebuah penelitian yang menggunakan pendekatan analisis jalur, umumnya, terdapat 3 variabel utama yaitu :

- 4) Variabel eksogen (*exogenous variable*) mencerminkan variabel penyebab (bebas)
- 5) Variabel Mediasi sebagai variabel perantara
- 6) Variabel endogen (*endogenous variable*) sebagai variabel akibat (terikat)

Berikut beberapa contoh diagram (model struktur) yang menggunakan pendekatan analisis jalur :

- 4) 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

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

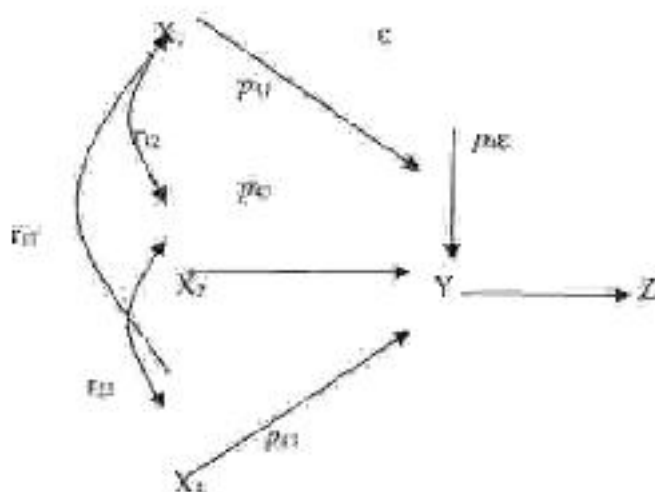
Peramaan struktural untuk diagram jalur di atas adalah :

$$X_4 = \beta_{11} X_1 + \beta_{21} X_2 + \beta_{31} X_3 + \varepsilon_4$$

5) 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

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 :

$$Y = \rho_{YX_1} \cdot X_1 + \rho_{YX_2} \cdot X_2 + \rho_{YX_3} \cdot X_3 + E_1$$

$$Z = \rho_{ZX_1} \cdot X_1 + \rho_{ZX_2} \cdot X_2 + \rho_{ZX_3} \cdot X_3 + \rho_{ZY} \cdot Y + E_2$$

6) Model Dekomposisi

Dalam penelitian ini, 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.

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

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

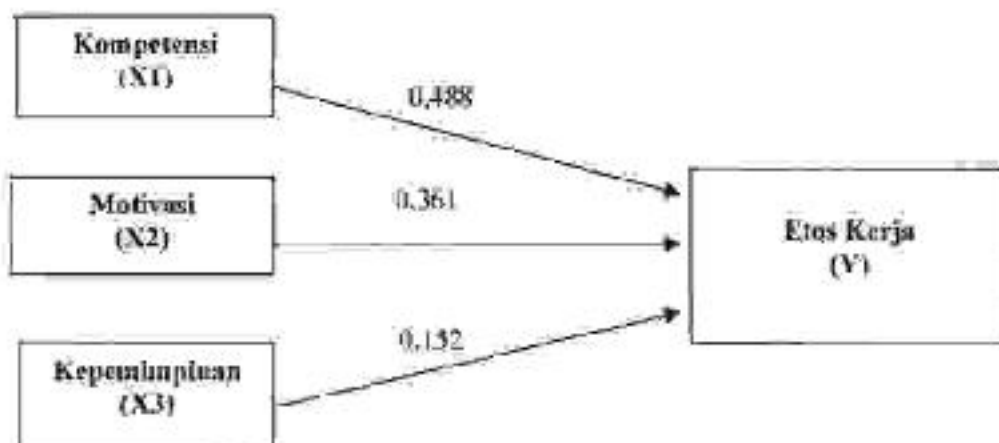
V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Analisis Deskriptif

Dari hasil olah data dan uji secara simultan dan parsial (individu) pada model Jalur Penelitian-1 ini dapat dirangkum seperti dibawah ini :

Tabel 6. Rangkuman Hasil Analisis pada Jalur Penelitian Bagian-1

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) $\rho_{Y E_1}$
X1 terhadap Y	,488	9,215	12659,098	0,964 atau 96,4%	0,036 atau 3,6%
X2 terhadap Y	,361	4,832			
X3 terhadap Y	,152	2,288			



Gambar 3. Nilai Koefisien pada Jalur Penelitian Bagian 1

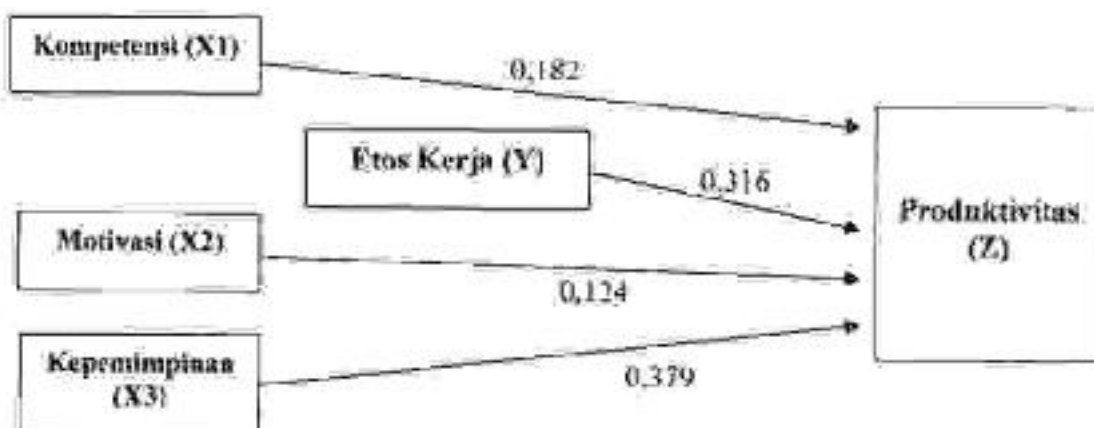
Dari hasil uji ini juga diperoleh persamaan regresi berganda dengan 3 variabel bebas sebagai berikut :

Persamaan Jalur Penelitian Bagian-1 : $Y = 0,488X_1 + 0,361X_2 + 0,152X_3 + 0,036$

Selanjutnya, dari hasil olah data dan uji secara simultan dan parsial (individu) pada model Jalur Penelitian-2 ini dapat dirangkum seperti dibawah ini :

Tabel 7. Rangkuman Hasil Analisis pada Jalur Penelitian Bagian-2

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) $\mu p k_i$
X1 terhadap Z	,182	7,845	86732,453	0,999 atau 99,9%	0,001 atau 0,1%
X2 terhadap Z	,124	4,585			
X3 terhadap Z	,379	16,887			
Y terhadap Z	,316	10,174			



Gambar 4. Nilai Koefisien pada Jalur Penelitian Bagian-2

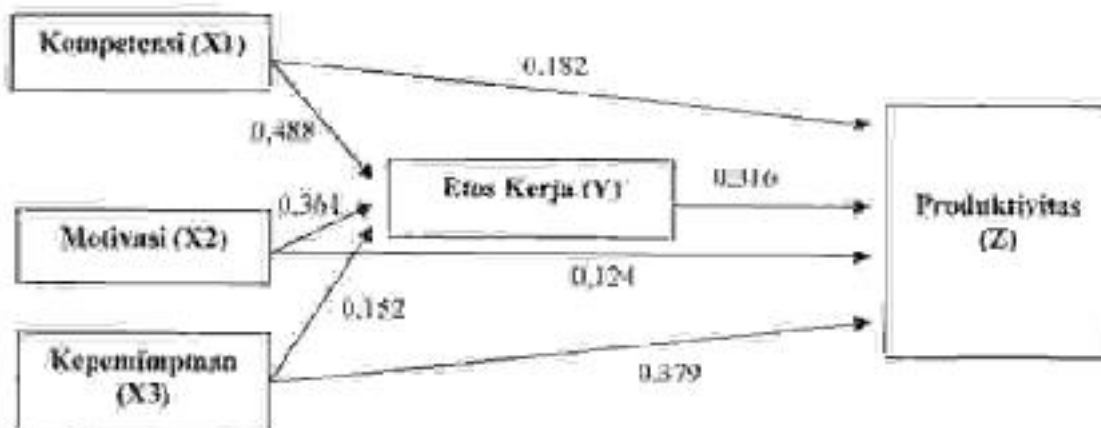
Dari hasil uji ini juga diperoleh persamaan regresi berganda dengan 4 variabel bebas sebagai berikut :

$$Z = 0,182X_1 + 0,124X_2 + 0,379X_3 + 0,316Y + 0,001$$

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

Tabel 8. Raangkuman Hasil Perhitungan pada Jalur Penelitian Bagian-1 dan pada Jalur Penelitian Bagian-2

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Koefisien Determinan (Rsquare)	Koefisien variabel lain (sisa) pyL_i
X1 terhadap Y	,488	9,215	12659,098	0,964 atau 96,4%	0,036 atau 3,6%
X2 terhadap Y	,361	4,832			
X3 terhadap Y	,152	3,288			
X1 terhadap Z	,182	7,845	86732,453	0,999 atau 99,9%	0,001 atau 0,1%
X2 terhadap Z	,124	4,585			
X3 terhadap Z	,379	16,887			
Y terhadap Z	,316	10,174			



Gambar 5. Nilai Koefisien Jalur Penelitian.

VI. ESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

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

- a. Terdapat pengaruh antara Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan Pegawai terhadap Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua, baik secara parsial maupun secara simultan
- b. Terdapat pengaruh antara Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan Pegawai dan Etos Kerja Pegawai terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua, baik secara parsial maupun secara simultan
- c. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- d. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- e. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai melalui Etos Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.

6.2. Saran-saran

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

- a. Melihat faktor kompetensi pegawai yang merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi faktor etos kerja pegawai bila dibandingkan dengan faktor motivasi kerja dan faktor kepemimpinan pegawai, maka bila pihak manajemen akan melakukan kebijakan dalam upaya peningkatan etos kerja pegawai hendaknya lebih besar perhatian dan fokusnya pada faktor kompetensi pegawai karena telah terbukti memiliki pengaruh yang paling besar dalam meningkatkan etos kerja pegawai, sehingga diharapkan akan dapat pula meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- b. Melihat pengaruh faktor kepemimpinan pegawai yang merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi faktor produktivitas kerja pegawai bila dibandingkan dengan faktor lainnya seperti faktor kompetensi pegawai, motivasi kerja dan faktor etos kerja pegawai, maka hendaknya pihak manajemen menggunakan hasil analisis tersebut sebagai pijakan dalam membuat kebijakan dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai sehingga diharapkan akan dapat pula meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- c. Jika melihat hasil perhitungan pengaruh tidak langsung antar variabel, yang menunjukkan bahwa hasil pengaruh langsungnya lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung maka kami menyarankan agar dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai, dapat dilakukan secara langsung tanpa melalui perantara faktor etos kerja pegawai, karena dari hasil penelitian ternyata faktor etos kerja tidak mampu memediasi faktor lainnya dalam upayanya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

- d. Dalam penelitian ini, peneliti hanya meneliti faktor kompetensi, motivasi, kepemimpinan dan etos kerja pegawai dalam mempengaruhi faktor produktivitas pegawai. Padahal masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi faktor produktivitas kerja pegawai seperti faktor disiplin kerja, kepuasan kerja dan faktor lainnya. Untuk itu disarankan untuk penelitian selanjutnya dapat melibatkan faktor-faktor lain yang belum diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2003. *Statistik Induktif untuk Ekonomi dan Bisnis, edisi 2*. AMP YKPN, Yogyakarta.
- Anoraga, Pandji. 2001. *Psikologi Kepemimpinan*. Cetakan Ketiga, Rineka Cipta, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Metodologi Penelitian*. Penerbit PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 1990. *Manajemen Penelitian*. Yogyakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi, 1998. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bernardin, H. John and Russel, Joyce E.A., 1993. *Human Resources Management An Experimental Approach*, McGraw Hill, Inc.
- Davis K, Newstrom JW, 2001. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1, Terjemahan, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Davis Keith and John W. Newstrom, 2002. *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi 7, Terjemahan: Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- Dwi Priyatno. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. MediaKom : Yogyakarta.
- Dwi Priyatno. 2009. *5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17*. Yogyakarta : Andi
- Dwi Priyatno. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendadaran, cetakan Pertama*, Penerbit Gaya Media, Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, dkk. 1987. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, Alih Bahasa Djokoasih, Erlangga, Jakarta
- Gibson, James L. et.al., 2000. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kelima, Alih Bahasa Djoerban Wahid Jakarta: Erlangga.
- Harsono, J dan Santoso, S; 2006. Etos Kerja Pengusaha Muslim Perkotaan di Kota Ponorogo; *Jurnal Penelitian Humaniora*, Edisi Khusus, Juni 2006 : 115-125, Ponorogo : Universitas Muhammadiyah Ponorogo
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali
- Kerlinger. 2006. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Kerlinger, Fred N., 1990. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Kisdarto Amosoeparto. 2002. *Empower Your Human Resources: Berdayakan Sumber Daya Manusia Anda, Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Penyebaran Keputusan Dan Tanggung Jawab*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M., Osland, J.S. 1991. *The Organizational Behavior Reader*. New Jersey: Prentice Hall
- Kouzes, Ronny, 2007. *Metode Penelitian untuk penulisan Skripsi dan Tesis*. Penyunting : Poppy Herawati - Edisi 2 - Penerbit PPM, Jakarta.
- Manullang, M., 2001. *Manajemen Personalia*. Ghafia Indonesia, Jakarta.
- Martini, Y dan Rostiana. 2003. *Komitmen Organisasi Ditinjau dari Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi*, *Phronesis*, Vol. 5, *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survey Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit, Universitas Diponegoro, Semarang

- Obice, Peter A. (2014), *Effects of Ethical leadership employee performance in Uganda*, *Net Journal of Business Management* Vol. 3 (1), pp 1-12
- Pardele, Ratlan dan Renhard Manurung. 2014. Analisis Jalur (Path Analysis) : Teori dan Aplikasi dalam riset bisnis, Rineko Cipta, Jakarta.
- Petty, G.C., 1993. Vocational-Technical Education and The Occupational Work Ethic. *Journal of Industrial Teacher Education*.
- Ricardo, Ronald Jenifer Jolly. 1997. Organizational Culture and Team. *Sami Advance Management Journal*. Vol. 62, p. 1-4.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro, 2013. Cara mudah menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur), Cetakan Kelima, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Robbins, Stephen. P., 2004, *Organizational Behaviour*, Buku 2, Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Prenhalindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen. P., 2008, *Organizational Behaviour*, Buku 2, Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Prenhalindo, Jakarta
- Rosmiati, (1996); Etos Kerja Nelayan Muslim Di Desa Paluh Sebaji Deli serdang Sumatera utara: Hubungan Antara kualitas Keagamaan dengan Etos Kerja; Thesis; Kerja Sama Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri Jakarta & Pasca Sarjana UI Jakarta
- Sandjojo, Nidjo, 2011. Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya. Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Santianumani (2014). "A Study On Employee's Perception About The Disciplinary Proceedings In The Manufacturing Industries At Sipcol, Cuddalore". *Acme International Journal of Multidisciplinary* Volume II Issue - IVISSN : 2320 – 236X
- Schermerham, John R, 2003, Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Andi, Jakarta.
- Stringer, Robert. 2002, *Leadership and Organizational Climate*:Prentice Hall, New Jersey
- Suhkti, D. 2001. *Hukum Pembuktian*, Eranitya Paramita : Jakarta
- Sugiyono, 2006, *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Ketujuh, Bandung, CV Alfabeta
- Sukriyanto, 2000, Etos Kerja Salah Satu Faktor Survivalitas Peternak SapiPerah (Studi Kasus Di Desa Sidomulyo, Kecamatan Batu Kora BatuKabupaten Malang), Thesis. Program Pasca Sarjana UniversitasMuhammadiyah Malang
- Umar, H., 2003, Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi, Gramedia, Jakarta
- 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
- Webster, J. And Webster, R.W.S. : 2007. *Introduction of Fungi*, New York: Cambridge University.
- Wijaya, Toni: 2012. *Praktis dan Simpel. Cepat menguasai SPSS 20 untuk olah data dan interpretasi data*, Cahaya Atma Pustaka, Yogyakarta.
- Wirawan, 2003, Teori Kepemimpinan Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian, Yayasan Bangun Persada dan Unamka Press, Jakarta.
- Woo Gou Kim, Robert A.Brymer. 2011 *The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commünent, behavioral outcomes, and firm performance*. [International Journal of Hospitality Management](#) Volume 30, Issue 4, December 2011. Pages 1020-1026