

**Analisis Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja
Terhadap Budaya Organisasi Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai
Pada Kantor Pelayanan Pajak Badan Dan Orang Asing**

Robby Simanjuntak

robbsi_mika@yahoo.com

ABSTRACT

One of the goals of work is to get job satisfaction. Departing from this phenomenon, employee behavior in the KPP environment is an interesting object to be examined from the perspective of job satisfaction and dedication shown in producing quality and professional performance.

Specific objectives to be achieved in this study are to find out; (1) The effect of promotion of position and work environment partially and simultaneously on the culture of the organization in Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing. (2) The effect of job promotion, work environment and organizational culture partially and simultaneously on employee job satisfaction at the Tax Office of Foreign Agencies and Personnel. (3) The effect of job promotions on employee job satisfaction at Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing that is mediated by organizational culture. (4) The influence of the work environment on employee job satisfaction at Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing that is mediated by the organizational culture.

The target population in this study were permanent employees with managerial permanent positions down to 114 people. Samples were taken from the entire population (census). Data analysis using path analysis and hypothesis testing with t test and F test at 5% significance level. Data processing using SPSS software

The results of the study prove that; (1) Promotion of position and work environment has a significant and partially significant effect on organizational culture. The strength of the relationship between variables is strong and positive with an effective contribution of 47%. (2) Promotion of position, work environment and organizational culture have a significant and partially significant effect on job satisfaction. The strength of the relationship between variables is very strong and positive, with an effective contribution of 67.3%. (3) Position promotion has a significant effect on employee job satisfaction mediated by organizational culture. (4) The work environment has a significant effect on employee job satisfaction mediated by the organizational culture. The results of this study also prove the acceptance and truth of all proposed hypotheses.

Keywords : Promotion Of Position, Work Environment, Culture Organization And Employee Satisfaction

I. PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) adalah salah satu instansi pemerintah di bawah naungan Departemen Keuangan Republik Indonesia bertugas menghimpun penerimaan pajak, yang merupakan salah satu instrumen dalam mengatur perekonomian negara. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) adalah unsur pelaksana dari Direktorat Jenderal Pajak di bidang pelayanan perpajakan yang berhubungan langsung dengan wajib pajak (WP), dimana dalam melaksanakan tugasnya Kantor Pelayanan Pajak sangat ditopang oleh sumber daya manusia (SDM) yang handal dan kompeten. Sebagai konsekuensinya, Direktorat Jenderal Pajak dituntut untuk lebih mampu menciptakan pegawai yang memiliki kemampuan, keterampilan kerja dan keahlian memadai. Hal ini disebabkan Direktorat Jenderal Pajak harus dapat tampil menjadi institusi yang profesional, kredibel dan independent dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Berangkat dari fenomena itu, maka perilaku karyawan di lingkungan KPP menjadi obyek yang menarik untuk diteliti dari sudut pandang kepuasan kerja dan dedikasi yang ditunjukkan dalam menghasilkan kinerja yang berkualitas dan profesional. Karyawan akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan di dalam organisasi. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut.

Penelitian ini mengambil obyek karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Badan Dan Orang Asing, dengan pertimbangan bahwa produk yang ditawarkan berupa jasa pelayanan yang mendudukan peran sumber daya manusia sebagai faktor yang sangat signifikan. Berdasarkan survey awal menunjukkan masih terdapatnya ketidakpuasan kerja dikalangan pegawai. Sebagian pegawai merasakan belum terpenuhinya harapan dan keinginan mereka. Kepuasan kerja yang rendah tersebut ditunjukkan dengan perilaku mangkir atau keluar kantor pada saat jam kerja karena urusan pribadi, terlambat datang ke kantor dan kelambanan dalam pembuatan laporan kerjanya sehingga berakibat pada realisasi target pekerjaan yang harus dikerjakan.

Ketidakpuasan kerja tersebut dilatarbelakangi oleh kebijakan promosi jabatan (pengembangan karir, pelatihan dan mutasi). Ketiadaan pembekalan khusus bagi pegawai pada bidang kerja yang baru akan berdampak pada kecepatan, akurasi dan hasil kerja. Selama ini, jika terjadi perpindahan tugas kerja baik itu mutasi maupun promosi, maka pegawai yang dimaksud

tidak dibekali dengan diklat khusus mengenai bidang kerjanya yang baru, hanya secara umum saja yaitu diklat kepemimpinan.

Indikasi ketidakpuasan juga terkait pada kondisi lingkungan kerja dan budaya organisasi. Adanya birokrasi yang berjenjang membuat setiap keputusan yang sifatnya mendesak sulit untuk dilakukan. Dalam lingkungan kerja ada target kerja dan pembagian kerja sesuai bagian atau tugasnya yang dinamakan case management dimana tiap-tiap user mempunyai wewenang akses (paperless), jika tidak dilaksanakan atau terlambat akan menurunkan grade pegawai otomatis kinerja pegawai menurun. Disamping itu tugas seorang pegawai pajak yang selalu bersinggungan dengan para wajib pajak (WP) dengan berbagai masalah yang beragam, dimana banyak kasus WP mengadu ke kring pajak (hotline service), padahal realitasnya justru WP yang salah atau tidak tahu tentang peraturan perpajakan, dalam hal ini maka kinerja KPP menjadi tidak bagus atau tidak kompeten.

Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Berdasarkan latar belakang masalah yang tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan suatu penelitian dengan mengambil judul Analisis Pengaruh Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja terhadap Budaya Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing.

II. RUMUSAN MASALAH

Dari berbagai hal yang diuraikan dalam latar belakang masalah diatas dapat di rumuskan suatu permasalahan sebagai berikut:

- a. Apakah promosi jabatan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing?
- b. Apakah promosi jabatan, lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing?
- c. Apakah promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing yang dimediasi oleh budaya organisasi?

- d. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing yang dimediasi oleh budaya organisasi?

III. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang hendak diciptakan dalam penelitian ini adalah menemukan arah dan kebijakan yang diambil oleh Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing sebagai upaya untuk terus meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan tujuan khusus penelitian seperti dijabarkan dibawah ini:

- a. Untuk mengetahui hubungan promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing.
- b. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing.
- c. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing.
- d. Untuk mengetahui hubungan promosi jabatan, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing.
- e. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi promosi jabatan, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing.
- f. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan, lingkungan kerja dan budaya organisasi secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing.
- g. Untuk menegetahui pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing yang dimediasi oleh budaya organisasi.
- h. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing yang dimediasi oleh budaya organisasi.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahannya, desain penelitian ini menggunakan uji hipotesis untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh, bentuk hubungan dan memberi penjelasan kausal (sebab-akibat) variabel yang diteliti. Dilihat dari data yang dianalisis, desain 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 analisis yang menganalisa data dari sampel dengan menggunakan alat statistik untuk digeneralisasi menuju populasi.

4.2. Definisi Operasional Variabel

Terdapat empat variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, yaitu promosi jabatan (X1) dan lingkungan kerja (X2) sebagai variabel bebas, kemudian budaya organisasi (Y) sebagai variabel *intervening* dan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel terikat. Variabel *dependent* atau terikat adalah variabel yang keragamannya tergantung atau dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel *independent* atau bebas adalah variabel yang keragamannya mempengaruhi variabel lain, sedangkan variabel *intervening* adalah variabel variabel yang memediasi hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun definisi operasional variabel-variabel tersebut tersebut adalah sebagai berikut:

4.2.1. Promosi Jabatan (X1)

Definisi konseptual promosi jabatan adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab yang semakin besar, status serta pendapatan yang semakin tinggi. Indikator yang digunakan untuk mengukur promosi jabatan dalam penelitian ini adalah; (a) Kesempatan, (b) Kemampuan, (c) Keadilan dan (d) Prosedur. Definisi operasional merencanakan promosi jabatan adalah adalah total skor atas pernyataan yang mencerminkan setiap indikator promosi jabatan yang ini diukur dengan 8 butir pernyataan. Kisi-kisi instrumennya tertera pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Promosi Jabatan

| Indikator | Instrumen | Butir |
|------------|--------------------------|-------|
| Kesempatan | - Kesempatan | 1, 2 |
| Kemampuan | - Keahlian dan kecakapan | 3, 4 |
| Keadilan | - Obyektif | 5, 6 |
| Prosedur | - Transparansi | 7, 8 |

4.2.2. Lingkungan Kerja (X2)

Definisi konseptual lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja adalah; (a) lingkungan kerja fisik dan (b) lingkungan non fisik. Definisi operasional lingkungan kerja adalah total skor atas pernyataan yang mencerminkan setiap indikator lingkungan kerja yang ini diukur dengan 6 butir pernyataan. Kisi-kisi instrumennya tertera pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Lingkungan Kerja

| Indikator | Instrumen | Butir |
|----------------------|------------------------|-------|
| Lingkungan fisik | - Sarana dan prasarana | 1, 2 |
| Lingkungan non fisik | - Hubungan kerja | 3, 4 |

4.2.3. Budaya Organisasi (Y)

Definisi konseptual budaya organisasi kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaan maupun harapan bersama para anggota organisasi yang diajarkan dari generasi yang satu ke generasi yang lain dimana didalamnya ada perumusan norma yang disepakati para anggota organisasi, mempunyai asumsi, persepsi atau pandangan yang sama dalam menghadapi berbagai permasalahan dalam organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini yaitu; (a) Kejelasan nilai-nilai dan keyakinan, (b) Penyebarluasan nilai-nilai dan keyakinan dan (c) Intensitas pelaksanaan nilai-nilai inti. Definisi operasional budaya organisasi adalah total skor atas pernyataan yang mencerminkan setiap indikator budaya organisasi yang diukur dengan 6 butir pernyataan. Kisi-kisi instrumennya tertera pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi

| Indikator | Instrumen | Butir |
|--|-----------------|-------|
| Kejelasan nilai-nilai dan keyakinan | - Visi dan misi | 1, 2 |
| Penyebarluasan nilai-nilai dan keyakinan | - Sosialisasi | 3, 4 |
| Intensitas pelaksanaan nilai-nilai inti | - Konsistensi | 5,6 |

4.2.4. Kepuasan Kerja (Z)

Definisi konseptual kepuasan kerja adalah reaksi kognitif, afektif, dan evaluatif dari individu yang mencerminkan pengalaman-pengalaman yang menyenangkan terhadap pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap masa depan. Indikator untuk mengukur kepuasan kerja dalam penelitian yakni; (a) Pekerjaan yang menantang, (b) Ganjaran yang pantas, (c) Kondisi kerja yang mendukung, (d) Rekan kerja yang mendukung. Selanjutnya definisi operasional kepuasan kerja adalah adalah total skor atas pernyataan yang mencerminkan setiap indikator kepuasan kerja yang diukur dengan 8 butir pernyataan. Kisi-kisi instrumennya tertera pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja

| Indikator | Instrumen | Butir |
|------------------------------|-------------------------|--------------|
| Pekerjaan yang menantang | - Sesuai kompetensi | 1, 2 |
| Ganjaran yang pantas | - Insentif yang memadai | 3, 4 |
| Kondisi kerja yang mendukung | - Fasilitas kerja | 5, 6 |
| Rekan kerja yang mendukung | - Teamwork | 7, 8 |

4.3. Teknik Analisis Data

Analisa data merupakan tujuan pokok dari kegiatan penelitian, agar analisa data mudah dibaca, dimengerti, dan membuktikan benar atau tidaknya hipotesis (diterima atau tidak). Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik. Terdapat dua macam analisis statistik yang digunakan dalam analisa data dalam penelitian, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial.

4.3.1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2010) analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Analisis statistika deskriptif merupakan metode-metode yang berkaitan dengan pengumpulan, peringkasan, dan penyajian suatu data sehingga memberikan informasi yang berguna dan juga menatanya ke dalam bentuk yang siap untuk dianalisis. Dengan kata lain, statistik deskriptif merupakan fase yang membicarakan mengenai penjabaran dan penggambaran termasuk penyajian data. Untuk memudahkan intepretasi data, maka penyajian data dalam penelitian ini dijelaskan dalam bentuk grafik.

4.3.2. Analisis Inferensial

Menurut Sugiyono (2010) analisa inferensial (sering disebut juga statistik induktif atau statistik probabilitas) adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Dengan demikian analisis inferensial adalah analisis yang digunakan untuk melihat pengaruh di antara variabel-variabel yang tengah diteliti. Metode analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, analisis jalur, analisis koefisien korelasi dan analisis koefisien determinasi serta untuk uji hipotesis dilakukan dengan uji t dan uji F.

a. Analisis Regresi Linier Berganda.

Analisis regresi linier berganda digunakan oleh penulis untuk meramalkan bagaimana variasi (naik turunnya) variabel *dependent* (kriterium), bila dua atau lebih variabel *independent* sebagai faktor *predictor* dimanipulasi (dinaikturunkan nilainya). Jadi analisis regresi linier berganda akan dilakukan bila jumlah variabel *independent* minimal 2. Rumus analisis regresi linier berganda menurut Sugiyono (2010) adalah :

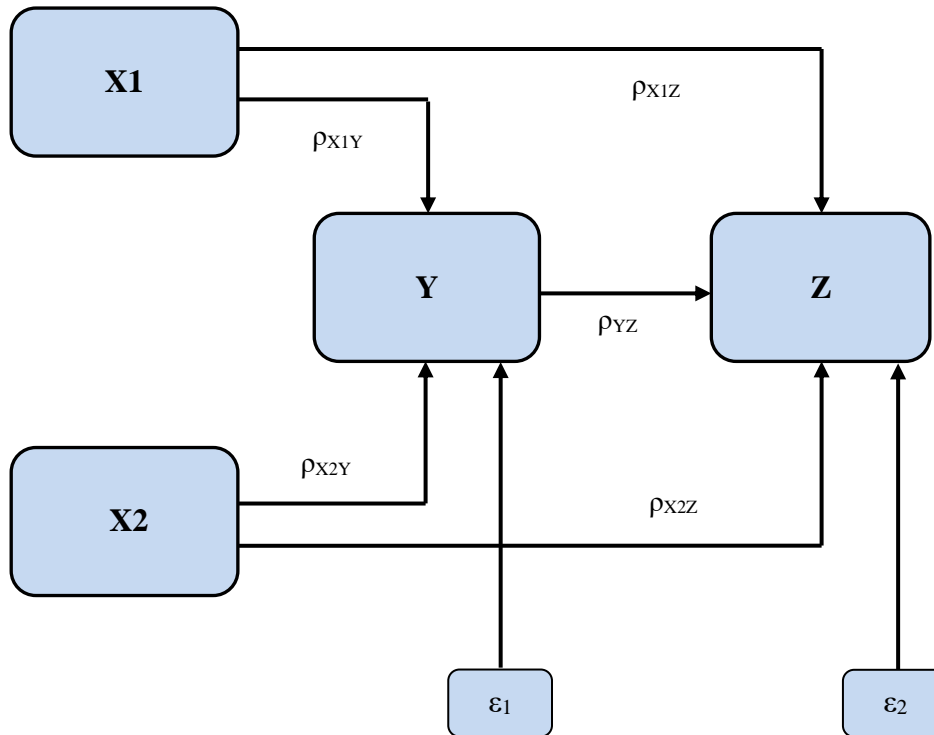
$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan :

| | | |
|-------|---|-------------------|
| Y | = | Kepuasan Kerja |
| X1 | = | Promosi Jabatan |
| X2 | = | Lingkungan Kerja |
| a | = | Konstanta |
| b1,b2 | = | Koefisien Regresi |

b. Analisis Jalur.

Analisis jalur menggunakan diagram jalur untuk merepresentasikan permasalahan dalam bentuk gambar dan menentukan persamaan struktural yang menyatakan hubungan antar variabel pada diagram jalur tersebut. Diagram jalur dapat digunakan untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Pengaruh-pengaruh itu tercermin dalam apa yang disebut dengan koefisien jalur, dimana secara matematik analisis jalur mengikuti model struktural.



Gambar 1. Model Struktural Analisis Jalur

c. Uji Asumsi Klasik.

Model regresi linier berganda dapat disebut model yang baik jika model tersebut telah memenuhi uji persyaratan tertentu, uji persyaratan tersebut adalah kerangka model linier klasik. Pengertian dan kegunaan masing-masing uji kerangka model linier klasik tersebut adalah sebagai berikut :

1) Uji Linieritas.

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel terikat dengan variabel yang bersifat linier (garis lurus). Linieritas ini bisa diuji dengan menggunakan *scatterplot* (diagram pencar) dengan memberi tambahan garis regresi.

2) Uji Normalitas.

Uji normalitas bertujuan untuk membuktikan bahwa dalam sebuah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas mempunyai distribusi normal atau tidak.

3) Uji Multikolinieritas.

Uji Multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya antara variabel independent yang memiliki kemiripan dengan variabel dependent. Kemiripan antar variabel independent dalam suatu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang kuat antara suatu variabel independent dengan variabel independent yang lain.

4) Uji Heterokedastisitas.

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji bahwa dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika asumsi tidak terjadinya heterokedastisitas ini tidak terpenuhi maka penafsiran dari regresi linier berganda yang didapat tidak lagi efisien dan estimasi dapat dikatakan kurang tepat.

5) Uji Autokorelasi.

Autokorelasi adalah korelasi antara serangkaian observasi yang diurutkan waktu (time series) atau ruang (cross-sectional data). Uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antara variabel pengganggu (et) pada periode tertentu dengan variabel pengganggu periode sebelumnya ($et-1$).

d. Analisis Koefisien Korelasi

Analisa koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui besar kecilnya hubungan yang terjadi antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisa koefisien korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan rumus korelasi *product moment* yaitu : (Sugiyono, 2010).

$$r \text{ hitung} = \frac{n (\sum X Y) - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [(n \sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

| | | |
|------------|---|---------------------------------------|
| r | = | Koefisien korelasi |
| $\sum X$ | = | Jumlah variabel bebas |
| $\sum X^2$ | = | Jumlah variabel bebas, dikuadratkan |
| $\sum Y$ | = | Jumlah variabel terikat |
| $\sum Y^2$ | = | Jumlah variabel terikat, dikuadratkan |
| n | = | Jumlah data |

e. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengukur ketepatan dari analisis regresi linier berganda. Hal ini menunjukkan besarnya variasi sumbangan atau kontribusi variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) terhadap variasi variabel terikat (Y). Koefisien determinasi dinyatakan dalam bentuk prosentase.

f. Pengujian Hipotesis.

Hipotesis adalah suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang di buat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun/mengarahkan penyelidikan selanjutnya. Hipotesis yang telah di rumuskan kemudian harus di uji. Dalam menguji hipotesis, peneliti menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan). Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara individual dalam menerangkan variabel terikat, sedangkan uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimaksudkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat.

V. HASIL ANALISIS DATA

5.1. Analisis Koefisien Jalur (Path Analysis)

Analisis data bertujuan untuk menyederhanakan data dalam bentuk yang lebih mudah diinterpretasikan dan membuktikan benar atau tidaknya hipotesis yang dikemukakan dengan kenyataan yang ada pada obyek yang diteliti sehingga hipotesis tersebut dapat diterima atau ditolak. Analisis data yang dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik, yaitu analisis jalur atau *path analysis*. Menurut Ghozali (2008) analisis jalur merupakan suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi linier berganda jika variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung.

Analisis jalur menggunakan diagram jalur untuk merepresentasikan permasalahan dalam bentuk gambar dan menentukan persamaan struktural yang menyatakan hubungan antar variabel pada diagram jalur tersebut. Diagram jalur dapat digunakan untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Pengaruh-pengaruh itu tercermin dalam apa yang disebut dengan koefisien jalur, dimana secara matematik analisis jalur mengikuti model struktural.

5.1.1. Persamaan Sub Struktural 1

Persamaan sub struktural 1 memuat menyatakan tentang hubungan kausal dari X1 dan X2 ke Y. Variabel X1 dan X2 merupakan variabel eksogenus dan variabel Y sebagai variabel endogenus. Hasil pengolahan data persamaan sub struktural 1 terdapat pada tabel dibawah ini.

Tabel 7. Koefisien Jalur

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | .060 | 2.627 | | .023 | .982 |
| Promosi Jabatan | .550 | .061 | .622 | 9.036 | .000 |
| Lingkungan Kerja | .412 | .113 | .251 | 3.655 | .000 |

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

Tabel 8. Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|
| 1 | .693 ^a | .480 | .470 | 1.972 | .693 ^a |

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Promosi Jabatan

b. Dependent Variable: Budaya Organisasi

Tabel 9. ANOVA

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 397.839 | 2 | 198.920 | 51.158 | .000 ^a |
| | Residual | 431.608 | 111 | 3.888 | | |
| | Total | 829.447 | 113 | | | |

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Promosi Jabatan

b. Dependent Variable: Budaya Organisasi

a. Nilai Koefisien Korelasi Sub Struktural 1

Untuk melihat nilai koefisien korelasi tertera pada tabel 5.8. pada kolom R, dimana pada tabel tersebut diketahui nilai yang diperoleh sebesar 0.693. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan X1 dan X2 terhadap Y adalah kuat dan positif.

b. Nilai Koefisien Determinasi Sub Struktural 1

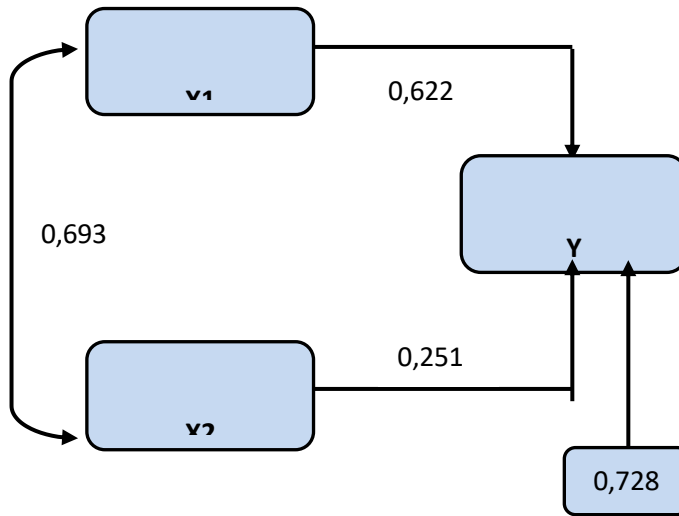
Untuk melihat nilai koefisien determinasi tertera pada tabel tabel 5.8. kolom Adjusted R Square yaitu 0,470 atau setara dengan 47%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kontribusi X1 dan X2 terhadap naik turunnya Y adalah 47%.

c. Persamaan Regresi Linier Sub Struktural 1

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh nilai residu atau pengaruh variabel lain diluar X1 dan X2 yang dapat Y adal 0,728. Dari data tersebut, maka persamaan regresi linier pada sub struktural 1 yang dihasilkan yaitu :

$$Y = 0,622 X1 + 0,251 X2 + 0,728 \varepsilon_1$$

Selanjutnya berdasarkan temuan penelitian yang telah dilakukan, dapat digambarkan model analisis jalur sub struktural 1 (hubungan kausal dari X1 dan X2 ke Y) yang tertera pada gambar dibawah ini.



Gambar 2. Model Struktural Analisis Jalur

5.1.2. Persamaan Sub Struktural 2

Persamaan sub struktural 2 memuat pernyataan tentang hubungan kausal dari X1, X2 dan Y ke Z. Variabel X1, X2 dan Y merupakan variabel eksogenus dan variabel Z sebagai variabel endogenus. Hasil pengolahan data pada persamaan sub struktural 2 tertera pada tabel dibawah ini.

Tabel 10. Koefisien Jalur

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | .032 | 2.662 | | .012 | .991 |
| Promosi Jabatan | .283 | .081 | .248 | 3.481 | .001 |
| Lingkungan Kerja | .285 | .121 | .135 | 2.353 | .020 |
| Budaya Organisasi | .769 | .096 | .596 | 7.998 | .000 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel 11. Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .826 ^a | .682 | .673 | 1.999 | 2.116 |

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Promosi Jabatan

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel 12. ANOVA

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 942.257 | 3 | 314.086 | 78.629 | .000 ^a |
| | Residual | 439.401 | 110 | 3.995 | | |
| | Total | 1381.658 | 113 | | | |

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Promosi Jabatan

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

a. Nilai Koefisien Korelasi Sub Struktural 2

Untuk melihat nilai koefisien korelasi tertera pada tabel 5.11. pada kolom R, dimana pada tabel tersebut diketahui nilai yang diperoleh sebesar 0.826. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa X1, X2 dan Y terhadap variabel Z adalah sangat kuat dan positif.

b. Nilai Koefisien Determinasi Sub Struktural 2

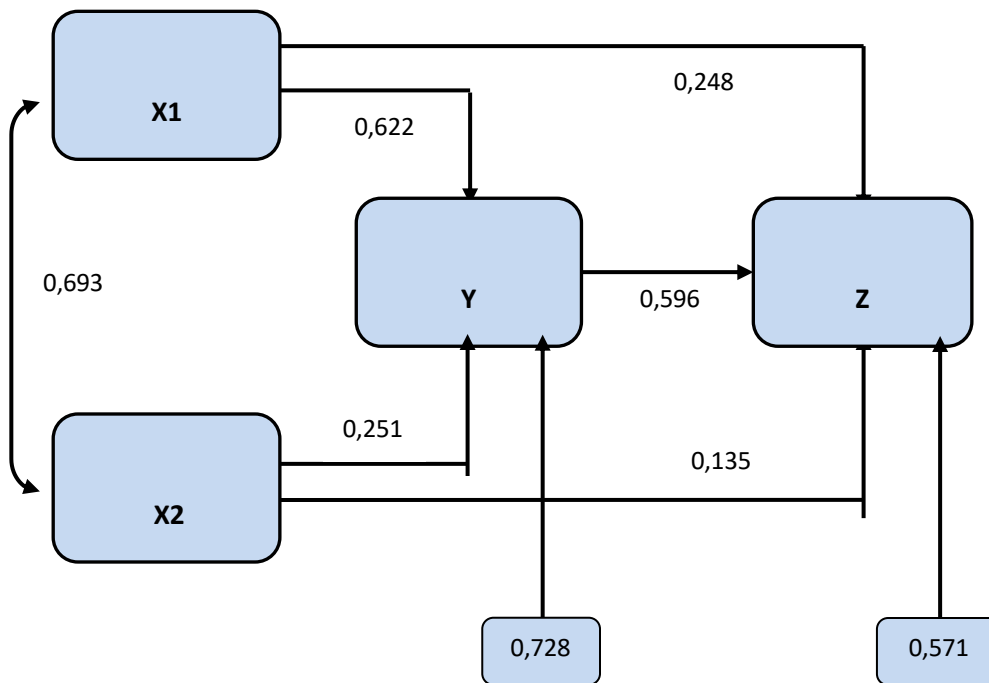
Untuk melihat nilai koefisien determinasi tertera pada tabel 5.11. kolom *Adjusted R Square* yaitu 0,673 atau setara dengan 67,3%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kontribusi X1, X2 dan Y terhadap naik turunnya Z sebesar 67,3%.

c. Persamaan Regresi Sub Struktural 2

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh nilai residu atau pengaruh variabel lain diluar X1, X2 dan Y yang dapat mempengaruhi Z adalah 0,571. Dari temuan data tersebut, maka persamaan regresi sub struktural 2 yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

$$Z = 0,248 X_1 + 0,135 X_2 + 0,596 Y + 0,571 \varepsilon_2$$

Selanjutnya berdasarkan temuan penelitian yang telah dilakukan, dapat digambarkan model analisis jalur sub struktural 2 (hubungan kausal dari X1, X2 dan Y ke Z) yang tertera pada gambar dibawah ini.



Gambar 3. Model Struktural Analisis Jalur

5.2. Hasil Uji Asums Klasik

Dari analisis uji asumsi klasik, model persamaan regresi yang dihasilkan dalam penelitian ini terbebas dari penyimpangan (bias) atau memenuhi unsur BLUE (Best Linear Unbiased Estimator).

5.3. Pengujian Hipotesis

5.3.1. Pengujian Parsial (Uji t)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara individual dalam menerangkan variabel terikat. Berdasarkan pengolahan data diketahui bahwa nilai sig. koefisien jalur X1 adalah 0,000 dan nilai sig. koefisien jalur X2 adalah 0,000. Hasil penelitian ini berarti nilai sig. koefisien jalur X1 dan nilai koefisien jalur X2 keduanya bernilai $\leq 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil penelitian ini berarti ada pengaruh signifikan promosi jabatan dan lingkungan kerja secara parsial terhadap budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing.

Uji t selanjutnya adalah pada hipotesis II, berdasarkan pengolahan data, diketahui nilai sig. koefisien jalur X1 adalah 0,001, selanjutnya nilai sig. koefisien jalur X2 adalah 0,020 dan nilai sig. koefisien jalur Y adalah 0,000. Hasil penelitian ini berarti nilai signifikansi koefisien jalur X1, X2 dan Y semuanya $\leq 0,05$, dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. Hasil penelitian ini berarti ada pengaruh promosi jabatan, lingkungan kerja dan budaya organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing.

5.3.2. Pengujian Simultan (Uji F)

uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimaksudkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat, berdasarkan tertera pada tabel 5.9. diatas, diketahui bahwa nilai sig. F hitung pada tabel tersebut adalah 0,000 yang berarti $\leq 0,05$. Dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. Hasil penelitian ini berarti ada pengaruh promosi jabatan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing.

Uji F selanjutnya adalah pada hipotesis IV, berdasarkan data yang tertera pada tabel 5.12. diatas, diketahui bahwa nilai sig. F hitung adalah 0,000, yang berarti $\leq 0,05$. Dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. Hasil penelitian ini berarti ada pengaruh promosi jabatan, lingkungan kerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing.

5.3.3. Pengujian Variabel Intervening (Mediasi)

Variabel *intervening* adalah variabel variabel yang memediasi hubungan variabel eksogen (bebas) terhadap variabel endogen (terikat). Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh persamaan sub struktural adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Y &= \rho_{X1Y}X1 + \rho_{X2Y}X2 + \varepsilon_1 \\ &= 0,622 X1 + 0,251 X2 + 0,728 \varepsilon_1 \\ Z &= \rho_{X1Z}X1 + \rho_{X2Z}X2 + \rho_{YZ}Y + \varepsilon_2 \\ &= 0,248 X1 + 0,135 X2 + 0,596 Y + 0,571 \varepsilon_2 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan didapatkan nilai sebesar 0,370. Hal ini berarti nilai koefisien jalur pengaruh langsung \leq nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung atau $0,248 \leq 0,370$, dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. Hasil penelitian ini berarti ada pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing yang dimediasi oleh budaya organisasi.

Pengujian selanjutnya adalah hipotesis VI, dari hasil perhitungan didapatkan nilai sebesar 0,149. Hal ini berarti nilai koefisien jalur pengaruh langsung \leq nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung atau $0,135 \leq 0,149$, dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. Hasil penelitian ini berarti ada pengaruh

lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing yang dimediasi oleh budaya organisasi.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, bab ini mengemukakan jawaban atas permasalahan yang telah dikemukakan sebagai berikut

- a. Secara empiris promosi jabatan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing pada taraf signifikan 5%. Hasil ini sekaligus menerima dan membuktikan kebenaran hipotesis I dalam penelitian ini. Kekuatan hubungan promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap budaya organisasi adalah kuat dan bernilai positif. Sedangkan sumbangan efektifnya adalah 47% dan sisanya 53% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diungkap dalam penelitian.
- b. Secara empiris promosi jabatan, lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing pada taraf signifikan 5%. Hasil ini sekaligus menerima dan membuktikan kebenaran hipotesis II dalam penelitian ini. Kekuatan hubungan promosi jabatan, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sangat kuat dan bernilai positif. Sedangkan sumbangan efektifnya adalah 67,3%. dan sisanya 32,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diungkap dalam penelitian.
- c. Secara empiris promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing yang dimediasi oleh budaya organisasi. Hasil ini membuktikan penerimaan dan kebenaran hipotesis III dalam penelitian ini, yang menunjukkan kemampuan budaya organisasi sebagai mediator pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing.
- d. Secara empiris lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing yang dimediasi oleh budaya

organisasi. Hasil ini membuktikan penerimaan dan kebenaran hipotesis IV dalam penelitian ini, yang menunjukkan kemampuan budaya organisasi sebagai mediator pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil pengujian tentang analisis pengaruh promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap budaya organisasi dan dampaknya terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing, maka saran ditekankan pada variabel yang menjadi variabel moderasi yaitu budaya organisasi. Oleh karena itu peneliti mencoba mengajukan beberapa saran yang ditujukan bagi pegawai maupun manajemen Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing

- a. Mengadakan sosialisasi lebih mendalam tentang profil Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing dan peraturannya, baik peraturan langsung dari pemerintah maupun peraturan internal Kantor Pelayanan Pajak Badan dan Orang Asing. Misalnya hak dan kewajiban sebagai pegawai pajak, kode etik pegawai, kepastian tentang promosi jabatan, berbagai fasilitas tunjangan kesejahteraan sosial, dana pensiun, dan lain-lain.
- b. Pimpinan masing-masing bagian juga perlu mencari tahu kendala yang dihadapi bawahannya dengan cara melakukan *briefing* dan *sharing* bersama seluruh pegawai secara berkala. Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan ini dapat membantu pegawai agar lebih maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga menaikkan kepuasan kerjanya.
- c. Memberikan *reward* kepada pegawai berprestasi, seperti promosi jabatan dan gaji, kemudahan ijin belajar dan fleksibilitas untuk mengikuti pelatihan atau *workshop* sesuai bidang kompetensinya.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh., 2013, Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Edisi keempat, Yogyakarta: Liberty
- Andriani, Rian, 2014, Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Tabungan Negara Di Bandung, Ecodemica, [Vol 2 No 2](#), Magister Manajemen, Universitas BSI
- Cooper, Cary & Peter Makin, 1995, Psikologi Untuk Manager, Arcan, Jakarta.
- Daft, Richard L., 2011, Manajemen, Edisi Kelima Jilid Satu, Erlangga, Jakarta.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A., 2012, Corporate culture: The rites and rituals of corporate life, Addison-Wesley, Massachusetts
- Edison, Emron, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Alfabeta, Bandung
- Gibson, Ivancevich, Donnely, 2005, Organisasi dan Manajemen Perilaku Proses. Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Greenberg, J., & Baron, R.A., 1997, Behavior in Organizations; Understanding and Managing The Human Side of Work. Prentice-Hall International Inc, New Jersey.
- Gujarati, Damodar N., 2006, Ekonometrika Dasar, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Hasibuan, Malayu, S. P., 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta.
- Irianti, Fitri, Lakitasari, 2013, Analisis Pengaruh Pelatihan, Mutasi, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Kimia Farma Tbk Di Lingkungan Kerja Kantor Pusat Jakarta, Tesis, Sekolah Tinggi Manajemen Labora, Jakarta
- Luthans, Fred., 2014, Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta
- Kasnowo, 2018, Pengaruh Budaya Organisasi, Iklim Organisasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Media Utama, E-Journal, [Vol 9 No 2, Juli 2018](#), Universitas Islam Majapahit
- Koesmono dan Suwanto, 2010, Manajemen SDM dalam Organisasi, Alfabeta, Bandung
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H., 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Salemba Empat, Jakarta
- Nitisemito, Alex S., 2008, Manajemen Personalialia, Edisi Kedua, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Manullang, Marihot, 2010, Manajemen Personalialia, PT. Ghalia Indonesia Jakarta
- Munandar, Ashar Sunyoto, 2008, Psikologi Industri dan Organisasi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, Sumber Daya Manusia perusahaan, Remaja Rosdakarya: Bandung
- Permadi, I Made Yudi dan I Wayan Suana, 2017, Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Indonesia Power Bali, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 1, ISSN : 2302-8912
- Prayogo, Yoky Suryo, 2015, Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan RSI Sultan Agung Semarang, Naskah Publikasi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang

- Ramdani, Ilham, 2014, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Indosat Tbk Cabang Pekanbaru, Naskah Publikasi, Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Pekanbaru
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan, 2004, Manajemen Personalia, Edisi Keempat, Cetakan Kesepuluh, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Riduwan, 2004, Metode & Teknik Menyusun Tesis, Cetakan I, Alfabeta, Bandung
- Rivai, Veithzal, dan Ahma Fawzi, Moh. Basri, 2005, Performance Appraisal, Edisi I, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2005, Perilaku Organisasi (Orgaizational. Behavior), Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, P., Stephen dan Mary Coulter, 2010, Manajemen, diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani, Erlangga, Jakarta
- Sarwoto, 2007, Dasar-dasar Organisasi Manajemen, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Schein, Edgar H., 2010, Organizational Culture and Leadership. Fourth Edition. Jossey-Bass. A Wiley Imprint, Market Street, San Fransisco CA
- Sedarmayanti, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima), PT Refika Aditama, Bandung
- Simamora, Henry, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, Adi Citra Karya Nusa, Yogyakarta
- Sobirin, Achmad, 2007, Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi, IBPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Suandy, Erly, 2006, Perencanaan Pajak, Salemba Empat, Jakarta
- Sugiyono, 2010, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D, Cetakan Ke-15, CV. Alfabeta, Bandung
- Sutarjo, Anggit, 2008, Pengaruh Budaya Organisasi, Sistem Kompensasi, Promosi Jabatan, Dan Profesionalisme Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Bank BRI Cabang Klaten, Excellent, Vol. 1 No. 2 September 2008, STIE AUB Surakarta
- Tika, Moh. Pabundu, 2010, Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan ke-3, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Wahyudi, Bambang, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, Sulita, Jakarta