

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN
PAJAK (KPP) PRATAMA BALIKPAPAN.**

Pudjiati

Universitas Balikpapan

Abstrak

Penelitian ini menganalisis dan membuktikan pengaruh Budaya organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi secara simultan dan secara parsial Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 107 orang pegawai KPP Pratama Balikpapan. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linear Berganda dengan pengujian hipotesis menggunakan uji F dan Uji t. Diketahui secara bersama-sama terbukti bahwa Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan. Sedangkan kontribusi Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap perubahan pada Kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan sebesar 64,6% dan sisanya sebesar 35,4% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak masuk analisis penelitian ini. Hasil pengujian secara parsial diperoleh Kepemimpinan merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap variabel Kinerja pegawai Pada Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan, yang berarti bahwa variabel Kepemimpinan terbukti mempunyai pengaruh terhadap Kinerja pegawai Pada Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan nilai ini lebih besar dibanding nilai hasil uji t pada kedua variabel bebas lainnya Budaya Organisasi dan Motivasi.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja

PENDAHULUAN

Pada bidang kehidupan berorganisasi, disebutkan faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi yang merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan. Perusahaan atau lembaga organisasi membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi. Untuk membuat tujuan tersebut tercapai tentu membutuhkan banyak faktor salah satunya diukur dari faktor kinerja pegawai perusahaan tersebut.

Kinerja pegawai sendiri dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor menurut Siagian (2015:2), menuliskan bahwa kinerja karyawan atau pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompensasi, disiplin, pelatihan karyawan, budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Di

antara faktor yang telah disebutkan ada budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi yang akan menjadi bahasan dalam penelitian ini dan mengambil obyek penelitian di KPP Pratama Balikpapan. KPP sendiri merupakan singkatan dari Kantor Pelayanan Pajak, yaitu sebuah unit kerja dibawah naungan Direktorat Jenderal Pajak, KPP Pratama Balikpapan. Berada di Unit Kerja Kanwil DJP Balikpapan, Tugas utama KPP adalah untuk melayani masyarakat dalam bidang perpajakan dalam lingkungan lokasi kerja DJP. Melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan kepada wajib pajak, berdasarkan segmentasi wajib pajak yang diadministrasikannya: Wajib Pajak Orang Pribadi dan Badan dengan tingkat omset tertentu di luar yang diadministrasikan oleh Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar, Khusus, dan Madya.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, dan dijadikan acuan perilaku oleh semua anggota organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis terhadap kesuksesan suatu organisasi, seperti untuk membangun kinerja organisasionalnya dalam jangka panjang sebagai sarana bagi anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhan serta mencapai tujuannya.

Budaya organisasi juga dapat mempererat kedekatan antar pegawai karena adanya kesamaan persepsi mengenai tugas dan tanggung jawab sehingga para pegawai merasa nyaman dan puas dalam bekerja. Sejauh mana budaya mempengaruhi efektifitas organisasi dapat diketahui dengan melihat kuat atau lemahnya budaya organisasi tersebut.

Organisasi juga tidak terlepas eksistensi pimpinan, karena pimpinan merupakan seorang yang mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang telah dibuat menjadi sebuah keputusan dalam organisasi dan mempunyai wewenang untuk mengarahkan kegiatan para anggotanya. Dalam kaitannya untuk mempengaruhi perilaku orang lain, seorang pemimpin memerlukan cara atau metode yang disebut dengan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya.

Disisi lain faktor Motivasi merupakan faktor pendorong seseorang untuk lebih semangat dalam melakukan pekerjaan. Hasibuan (2014:157), motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau berkerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Di sisi lain, kebutuhan karyawan dalam memenuhi keinginannya semakin meningkat. Para karyawan bekerja dengan termotivasi akan memperoleh gaji yang dapat untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang saat ini sangat begitu kompleks dari hal yang paling pokok/primer terutama masalah kebutuhan sandang, pangan, perumahan, pendidikan, istirahat kerja yang cukup, perlu mendapatkan skala prioritas utama dalam hal pemenuhannya.

Menyikapi persoalan yang mungkin terjadi maka Kantor Pelayanan Pajak Pratama Balikpapan berupaya untuk melakukan pola budaya organisasi yang

diharapkan dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Baik budaya tertulis yang dirangkumkan dalam bentuk visi dan misi, maupun budaya tidak tertulis yang senantiasa dilakukan oleh para pegawai kantor untuk meningkatkan skill dan mendapatkan para pegawai yang terbaik.

Motivasi prestasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Balikpapan tidak terlepas dari pola perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja. Dengan pola perilaku kepribadian yang ada, mereka dapat melakukan koordinasi atas seluruh aktivitas pelayanan pajak setiap waktu secara lebih manusiawi, memberi pengarahan atas pekerjaan konseptual bawahan dengan cara-cara sifat kepribadian yang santun dan memberi umpan balik berupa pengakuan dan penghargaan yang setimpal.

KERANGKA TEORI

Budaya Organisasi

George (2008:415) menyatakan Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama oleh seluruh anggota organisasi sehingga para anggota merasa terikat dalam suatu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. budaya organisasi merupakan nilai-nilai, sikap, dan perilaku setiap anggota dalam suatu organisasi yang mencerminkan karakteristik organisasi tersebut dan juga yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya.

Alisyahbana (2014:31) budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran.

Peruci (2014:184) mendefinisikan budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasi sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu.

Graham dalam Siswadi (2012:71) budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Kebudayaan juga menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan organisasi itu sendiri.

Hikmat (2009:211) menjelaskan bahwa sejatinya pemahaman tentang budaya organisasi haruslah mengacu pada system makna bersama dengan yang dianut oleh organisatoris yang membedakan organisasi tersebut daripada organisasi-organisasi yang lain.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahai, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut.

Luthans (2008:131), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

- a. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- b. Norma. Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit."
- c. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah tata nilai, kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
- d. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana pegawai dan atau pelanggan diperlakukan.
- e. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
- f. Iklim Organisasi. Merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Setiap budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri atau karakteristik tertentu berskala organisasi yang bersifat homogen (sama). Semua budaya ini harus dipahami dan dipadukan, jika organisasi itu ingin bekerja efektif.

Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Bangun (2012:352), ada empat gaya kepemimpinan berdasarkan model jalur-sasaran yang terdiri dari:

- a. Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*), bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan pemimpin memberi pengarahan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas.
- b. Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*), pemimpin dengan sikap ramah, dan menunjukkan perhatian besar kepada para bawahannya.
- c. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*), pemimpin berkonsultasi dan menggunakan saran dari bawahan sebelum mengambil keputusan.
- d. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi (*The Achievement-Oriented Leadership*), pemimpin menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharap mereka bisa mengerjakan dengan hasil yang baik.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan aktivitas suatu individu atau kelompok yang berkaitan dengan tugas dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu tujuan yang ditentukan.

Rivai (2008:87) definisi gaya kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Gaya kepemimpinan Rivai & Mulyadi, (2011:123) adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil dari komunikasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika dia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Jadi gaya kepemimpinan adalah sebuah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi perilaku individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Motivasi

Motivasi merupakan faktor pendorong seseorang untuk lebih semangat dalam melakukan pekerjaan. Hasibuan (2014:157), motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau berkerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Di sisi lain, kebutuhan pegawai dalam memenuhi keinginannya semakin meningkat. Para pegawai bekerja dengan termotivasi akan memperoleh upah/gaji yang dapat untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang saat ini sangat begitu kompleks dari hal yang paling pokok/primer terutama masalah kebutuhan sandang, pangan, perumahan, pendidikan, istirahat kerja yang cukup, perlu mendapatkan skala prioritas utama dalam hal pemenuhannya.

Hasibuan (2014:162) Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kinerja.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang mendorong seseorang, baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang, sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi untuk melaksanakan aktivitas kerja.

Teori kebutuhan McClelland (*McClelland's Theory of needs*) dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan hubungan (*need for affiliation*).

Teori kebutuhan McClelland menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan/kekuatan dan hubungan merupakan tiga kebutuhan penting yang dapat membantu menjelaskan motivasi. Kebutuhan pencapaian merupakan dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, dan berjuang untuk berhasil. Kebutuhan kekuatan dapat membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya, dan kebutuhan hubungan merupakan keinginan antarpersonal yang ramah dan akrab dalam lingkungan organisasi.

Teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung kekuatan,

dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh pegawai karena didorong oleh:

- (1) Kebutuhan motif dan kekuatan dasar yang terlibat
- (2) Harapan keberhasilannya
- (3) Nilai insentif yang terlekat pada tujuan

McClelland menjelaskan bahwa setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:

- a. Kebutuhan akan prestasi (*nAch*)
- b. Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*)
- c. Kebutuhan akan afiliasi (*nAff*)

Kebutuhan prestasi (*nAch*) adalah dorongan yang mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan. Hal ini kemudian menyebabkan ia melakukan sesuatu yang lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorong pertama ini dapat disebut sebagai *nAch* yaitu kebutuhan akan prestasi.

Kebutuhan kekuatan (*nPow*) merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Dalam bahasa sederhana, ini adalah kebutuhan atas kekuasaan dan otonomi. Individu dengan *nPow* tinggi, lebih suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi kompetitif, dan berorientasi pada status, dan lebih cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan pengaruh yang didapatkan ketimbang kinerja yang efektif.

Kebutuhan ketiga yaitu kebutuhan berafiliasi (*nAff*) adalah kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja. Kebutuhan ini ditandai dengan memiliki motif yang tinggi untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif (dibandingkan kompetitif), dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki dan menunjukkan kombinasi tiga karakteristik tersebut, dan perbedaan ini juga mempengaruhi bagaimana gaya seseorang berperilaku.

Teori motivasi kebutuhan McClelland merupakan salah satu teori motivasi yang secara luas. teori ini merupakan salah satu teori kebutuhan selain teori hierarki kebutuhan Maslow, ERG, dan teori dua faktor Herzberg.

Menurut Robbins dan Judge (2007:260), dari empat teori motivasi kebutuhan, teori McClelland adalah teori yang paling banyak mendapatkan dukungan terutama kaitannya dengan pencapaian dan Kinerja.

Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja atau *job performance* sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai demi mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi, baik dalam lembaga pemerintahan maupun swasta. Kinerja seseorang juga menentukan kinerja organisasi yang harus berpedoman kepada aturan-aturan yang berlaku. Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi.

Abdullah (2014:3), “Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan pegawai (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.”

Hasibuan (2014:10), “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.”

Sedarmayanti (2011:51), Dari beberapa teori yang dijabarkan diatas mengenai definisi kinerja, penulis menggunakan dimensi sebagai bahan acuan untuk mengisi data operasional variabel yang meliputi dimensi dan indikator sebagai berikut:

- a. *Quality of work* (kualitas pekerjaan)
Kualitas pekerjaan dan kesesuaian hasil dengan standar pekerjaan.
- b. *Promptness*(kecepatan)
Penyelesaian tugas tepat waktu dan pekerjaan tercapai sesuai dengan target.
- c. *Initiative*(prakarsa)
Memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan dan mampu memanfaatkan waktu luang.
- d. *Capability*(kemampuan)
Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi.
- e. *Communication*(komunikasi)
Mampu berkomunikasi dengan baik dengan atasan/pimpinan dan sesama rekan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, maka kinerja dapat diartikan suatu ukuran perbandingan, baik buruknya aktivitas organisasi melalui hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan organisasi.intinya batasan maupun yang akan digunakan, penilaian individu selalu diartikan sebagai suatu proses yang sistematis, dimana atasan mengkaji dan menilai kemampuan, perilaku kerja dan hasil kerja pegawai dalam suatu periode tertentu untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan.

Terkait dengan penilaian kinerja, dalam pasal 75 UU ASN disebutkan bahwa penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja didasarkan pada perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau satuan organisasi dengan memperhatikan target, sasaran, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku dari PNS itu sendiri secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Berdasarkan pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam dua unsur yaitu pertama, sasaran kinerja pegawai yang melakukan pengukuran dari segi kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Kedua, perilaku kerja yang diukur dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan.

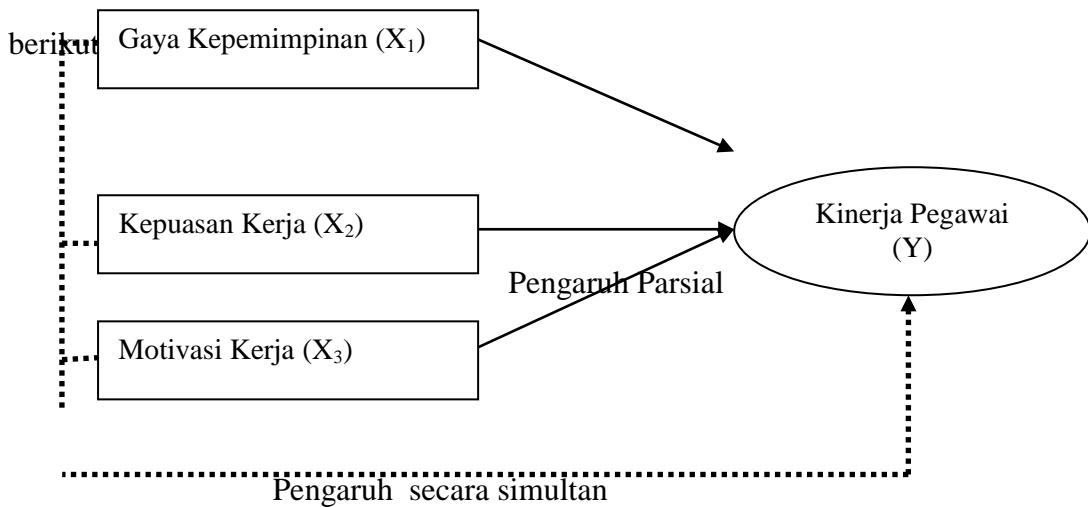
Pemaparan dari beberapa teori di atas dan membandingkan kondisi lapangan maka penelitian ini akan menggunakan pasal 4 PP No.46 Tahun 2011 untuk mengukur kinerja pegawai.

Hal ini dikarenakan unsur-unsur yang terkandung dalam setiap indikator ini dianggap mampu menggambarkan kinerja pegawai yang ada pada kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas pelayanan (Quality of work), yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
- b. Integritas, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.
- c. Komitmen Kerja, Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kepada perusahaan.
- d. Disiplin, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
- e. Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
- f. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.



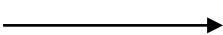

Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pikir penelitian adalah dijabarkan dalam gambar sebagai



Gambar 1
Kerangka Pikir

Keterangan :

-  = Variabel bebas
-  = Variabel Terikat
-  = Pengaruh secara Parsial
-  = Pengaruh secara Simultan

Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang akan dibuktikan kebenarannya dalam analisis dan pembahasan. Adapun hipotesis penelitian adalah:

1. Budaya Organisasi (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Motivasi (X_3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap Kinerja (Y) Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan.
2. Budaya Organisasi (X_1) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja (Y) Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan.
3. Gaya Kepemimpinan (X_2) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja (Y) Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan.
4. Motivasi (X_3) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja (Y) Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan.
5. Gaya Kepemimpinan (X_2) mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja (Y) Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan.

METODE PENELITIAN

Metode Pengumpulan Data

Umar (2013:42) Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan peneliti.

Adapun sumber data dapat diperoleh melalui:

1. Penelitian Pustaka (*Library Research*)
Yaitu pengumpulan data melalui literatur yang berhubungan dengan teori-teori yang diperlukan dalam penelitian ini, selain itu juga mendapatkan bahan-bahan yang ada kaitannya dengan penelitian ini, seperti tabloit, majalah majalah ekonomi dan bisnis dan hasil penelitian terdahulu.
2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)
Yaitu merupakan penelitian secara langsung terhadap obyek yang akan diteliti, dimana memerlukan pengumpulan data melalui 3 tahap yaitu:
 - a. Observasi, yaitu pengamatan awal terhadap obyek data untuk memahami gambaran awal tentang obyek penelitian.
 - b. Wawancara, adalah bentuk pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mewawancarai pihak-pihak yang bersangkutan dalam organisasi untuk memperoleh data yang berhubungan dengan materi pembahasan.
 - c. Kuesioner, yaitu mengedarkan kuesioner atau daftar pertanyaan terhadap
 - d. Obyek-obyek data agar mendapatkan informasi secara terperinci.

Uji Instrumen Penelitian

Pengujian terhadap hipotesis suatu penelitian tidak akan mengenai sasaran, jika data yang dikumpulkan tidak valid atau reliabel. Mengingat proses

pengumpulan data membutuhkan biaya, waktu, dan tenaga yang tidak sedikit maka suatu instrument penelitian yang berbentuk kuesioner harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu supaya data yang diperoleh benar-benar valid atau reliabel.

1. Uji Validitas

Uji Validitas menurut Umar (2012:84) digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu instrument dikatakan valid jika mempunyai validitas tinggi yaitu *correlation r* hitung $>$ *r* tabel sebaiknya instrument yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah dengan nilai *correlation r* hitung.

Perhitungan korelasi *Pearson product moment* dan pengujian validitas untuk melihat kelayakan setiap item kuesioner dimana dikatakan valid jika hasil koefisien korelasi berdasarkan *Pearson Product Moment* dibanding dengan nilai kritisnya pada alpha 0,5 dengan sampel yang digunakan adalah sebanyak 30 yaitu 0,361. Jika hasil korelasi berdasarkan *Pearson Product Moment* lebih besar dari 0,361 dapat dikatakan valid.

Dengan menggunakan program statistik komputer SPSS versi 20 Sarwono (2010:149), maka jika nilai signifikan yang diperoleh untuk masing-masing item instrument lebih kecil dari nilai α ($\text{sig} < 0,05$) dan $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ (0,361) berarti instrument tersebut *valid* atau sah untuk digunakan dalam penelitian ini. Sebaliknya jika nilai signifikan yang diperoleh lebih besar dari ($\text{sig} > 0,05$) dan $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ (0,361), berarti instrument tersebut tidak *valid* atau tidak sah sehingga tidak dapat digunakan untuk penelitian ini.

2. Uji Reliabilitas

Umar (2012:86) jika alat ukur telah dinyatakan valid, maka berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Untuk memperoleh koefisien keterandalan digunakan rumus Spearman Brown. Untuk menentukan instrument itu *reliable* atau tidak maka digunakan ketentuan : Jika $\alpha_{\text{chronbach}} > 0,60$ berarti variabel penelitian ini *reliable*. Jika $\alpha_{\text{chronbach}} < 0,60$ berarti variabel penelitian ini tidak *reliable*.

Alat Analisis dan Pengujian Hipotesis

1. Pengujian terhadap Pelanggaran Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik untuk menganalisis kelayakan model analisis regresi linear berganda dapat digunakan sebagai alat analisis dan pengujian dilakukan yaitu:

a. Uji Multikolinieritas

Menurut Umar (2012: 205) *Multicolinearity* adalah dimana salah satu variabel atau lebih variabel bebas mempunyai hubungan regresi atau korelasi yang sempurna atau nilainya relatif tinggi dimana indikasinya adalah jika F signifikan tetapi nilai statistik t tidak ada yang signifikan,

Jika R relatif besar tetapi statistik t tidak ada yang signifikan. Jika dalam sebuah model regresi didapatkan nilai koefisien determinasi (R^2) yang sangat tinggi (0,7-1) akan tetapi hanya sedikit atau bahkan tidak satupun koefisien regresi yang signifikan, ini berarti terjadi gejala. Pemeriksaan ada tidaknya *multikolinearitas* yang tinggi dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

- 1) Menguji koefisien korelasi sederhana setiap pasangan faktor X, jika koefisien korelasinya tinggi atau signifikan, maka jelas terjadi multikolinieritas.
- 2) Melihat nilai *variance inflation faktor (VIF)* bila VIF tidak melebihi 5 maka tidak terdapat gejala multikolinieritas. Penanggulangan gejala multikolinieritas dapat dilakukan dengan jalan mengeluarkan faktor X yang menyebabkan terjadinya multikolinieritas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Husein Umar (2012:206) Salah satu asumsi klasik dalam model regresi linier adalah apabila variabel pengganggu mempunyai varians yang sama dari satu pengamatan yang lain. Sedangkan apabila variannya berbeda dari suatu pengamatan lain disebut gejala heteroskedastisitas. Gejala heteroskedastisitas dapat dilihat dari nilai korelasi rank Spearman antara nilai mutlak residual dengan masing masing variabel bebas, jika probabilitas lebih kecil dari 0,05 (5%) maka regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas. Pengujian terhadap gejala heteroskedastisitas terjadi dapat juga dilakukan dengan hasil pengujian *Park* diketahui apabila koefisien beta (β) ternyata secara statistik signifikan ($\beta < 0,05$), maka hal ini menunjukkan terjadi. Heteroskedastisitas dalam data yang digunakan, dan sebaliknya.

c. Uji Autokorelasi

Pembuktian tidak terjadinya autokorelasi dilakukan dengan uji Durbin Watson menurut Umar (2012:207) autokorelasi ialah korelasi antara sesama urutan pengamatan dari waktu ke waktu. Hal ini mempunyai arti bahwa suatu tahun tertentu dipengaruhi oleh tahun berikutnya atau pada data *cross sectional* terjadi bahwa data di suatu tempat akan dipengaruhi atau dipengaruhi di tempat yang lain. Terjadinya korelasi antara data *time series dan cross sectional* menyebabkan uji F dan uji t menjadi tidak akurat. Untuk mendeteksi adanya atau tidaknya autokorelasi ini dapat dilakukan dengan menggunakan uji Durbin Waston (DW). Dengan demikian oleh Umar (2012:208) bila angka DW kurang dari 1,65 telah terjadi autokorelasi. Bila DW 1,65 -1,69 di katakan tidak ada kesimpulan. Bila DW 1,69 sampai dengan 2,31 dinyatakan tidak terjadi autokorelasi. Sedangkan 2,31 sampai dengan 2,39 dinyatakan tidak ada kesimpulan dan lebih 2,39 ada autokorelasi.

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Model analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah berbentuk Regresi Linier Berganda (*Multiple Regression linear*). Model

ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya, dalam hal ini meliputi variabel bebas terhadap variabel terikatnya, dalam hal ini meliputi Variabel Budaya Organisasi (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2) Dan Motivasi (X_3) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan.

Rumus persamaan regresi berganda seperti yang dikutip dalam Sugiyono (2016:277), yaitu:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

a. Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Uji F adalah pengujian terhadap koefisien regresi secara simultan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji *F-test*. Menurut Ghozali (2005:84) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat dengan α 0,05 dan juga penerimaan atau penolakan hipotesa.

b. Uji Secara Parsial (Uji T)

Secara parsial, pengujian hipotesis ini dilakukan dengan uji *t-test*. Menurut Ghozali (2005:84) uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Instrumen

1. Uji Validitas

Hasil analisis Uji Validitas tertuang pada tabel berikut:

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Pearson correlations	r tabel n =30	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	Y1 ₁	0,821	0.361	Valid
	Y1 ₂	0,696	0.361	Valid
	Y1 ₃	0,765	0.361	Valid
	Y1 ₄	0,670	0.361	Valid
	Y1 ₅	0,698	0.361	Valid
	Y1 ₆	0,683	0.361	Valid
Budaya Organisasi (X ₁)	X _{1.1}	0,787	0.361	Valid
	X _{1.2}	0,615	0.361	Valid
	X _{1.3}	0,787	0.361	Valid
	X _{1.4}	0,616	0.361	Valid
	X _{1.5}	0,700	0.361	Valid
	X _{1.6}	0,580	0.361	Valid

Kepemimpinan (X_2)	$X_{2.1}$	0,753	0.361	Valid
	$X_{2.2}$	0,707	0.361	Valid
	$X_{2.3}$	0,652	0.361	Valid
	$X_{2.4}$	0,567	0.361	Valid
Motivasi (X_3)	$X_{3.1}$	0,767	0.361	Valid
	$X_{3.2}$	0,618	0.361	Valid
	$X_{3.3}$	0,673	0.361	Valid

Sumber: Hasil analisis dengan menggunakan tabel dan SPSS 20

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui besarnya koefisien korelasi (*Pearson correlations*) hitung dari setiap pertanyaan untuk masing-masing pada variabel Budaya Kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2), Motivasi (X_3) dan variabel Kinerja Pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan > *Pearson Correlation* tabel hasil yang positif dan lebih besar dari r_{tabel} yaitu 0,361. Dengan demikian pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk menjadi data penelitian.

2. Uji Reabilitas

Berikut adalah hasil uji reliabilitas:

Tabel 2
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Nilai r hitung Alpha Crounbach	Nilai r tabel Alpha Crounbach	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	0,782	0,60	reliabel
Budaya Organisasi (X_1)	0,769	0,60	reliabel
Kepemimpinan (X_2)	0,762	0,60	reliabel
Motivasi (X_3)	0,762	0,60	reliabel

Semua pertanyaan untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 maka dapat disimpulkan bahwa pertanyaan pada variabel Budaya Organisasi (X_1), Kepemimpinan (X_2), Motivasi (X_3) dan variabel Kinerja Pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan merupakan pertanyaan yang reliable dan andal, dapat diartikan bahwa secara menyeluruh kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini.

Hasil Analisis

Hasil analisis Regresi Linear Berganda menganalisis hubungan kausal yang ditunjukkan oleh koefisien regresi masing masing variabel Budaya Kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2), Motivasi (X_3) sebagai variabel bebas terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) dan setiap terjadinya perubahan pada variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), Motivasi kerja (X_3) akan mempunyai pengaruh terhadap perubahan variabel Kinerja Pegawai (Y) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan dan hasil analisis dituangkan dalam tabel berikut:

Tabel 3
Hasil Analisis Statistik secara Simultan

Koefisien Korelasi (R)	Koefisien Determinasi (R Square)	F hitung	F tabel	Nilai Sig	Keterangan
0,804	0,646	62,652	2,70	0,000	Signifikan

Sumber : Hasil analisis SPSS

Tabel 4
Hasil Koefisien Korelasi dan Nilai Uji t

Variabel	Koefisien Regresi (b)	Koefisien Korelasi Parsial (r)	t hitung	t tabel	Sig	Keterangan
Kinerja (Y)	-0,105					
Budaya Organisasi (X ₁)	0,407	0,485	5,632	1,99	0,000	Signifikan
Kepemimpinan (X ₂)	0,495	0,571	7,066	1,99	0,000	Signifikan
Motivasi (X ₃)	0,173	0,256	2,683	1,99	0,009	Signifikan

Sumber : Data Primer yang diolah menggunakan SPSS Versi 20

Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil persamaan regresi linier berganda untuk hasil penelitian pengaruh variabel Budaya Organisasi (X₁), Kepemimpinan (X₂) dan Motivasi (X₃) sebagai variabel bebas dan mempunyai pengaruh variabel Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan yaitu diperoleh persamaan Regresi linear berganda:

$$Y = -0,105 + 0,407 X_1 + 0,495 X_2 + 0,173 X_3$$

Hasil analisis regresi berganda tersebut dapat dijelaskan pengertian berdasarkan analisis statistik sebagai berikut:

1. Nilai koefisien konstanta sebesar $b_0 = -0,105$ menunjukkan pada saat Variabel Budaya Organisasi (X₁), Kepemimpinan (X₂), dan Motivasi (X₃) menunjukkan nilai konstan atau nol maka variabel Kinerja Pegawai (Y) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan akan menurun sebesar $b_0 = -0,105$.
2. Hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X₁) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan dengan nilai Koefisien regresi b_1 sebesar 0,407 adalah menunjukkan setiap kenaikan variabel Budaya Organisasi (X₁) sebesar satu satuan akan mempengaruhi secara positif terhadap peningkatan variabel Kinerja Pegawai (Y) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan sebesar 0,407 dengan asumsi Kepemimpinan (X₂), dan Motivasi (X₃) nilainya konstan.
3. Hubungan antara variabel Kepemimpinan (X₂) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan dengan nilai Koefisien regresi b_2 sebesar 0,495 adalah menunjukkan setiap kenaikan variabel Kepemimpinan (X₂) sebesar satu satuan akan mempengaruhi secara positif terhadap peningkatan variabel Kinerja pegawai

(Y) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan sebesar 0,495 dengan asumsi Budaya Organisasi (X_1), dan Motivasi (X_3) nilainya konstan.

4. Hubungan antara variabel Motivasi (X_3) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan dengan nilai Koefisien regresi b_3 sebesar 0,173 adalah menunjukkan setiap kenaikan variabel Motivasi (X_3) sebesar satu satuan akan mempengaruhi secara positif terhadap peningkatan variabel Kinerja pegawai (Y) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan sebesar 0,183 dengan asumsi Budaya Organisasi (X_1) dan Kepemimpinan (X_2) nilainya konstan.

Pengujian Pelanggaran Terhadap Asumsi Klasik

1. Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian terhadap pelanggaran asumsi klasik yaitu dengan melakukan pengujian Multikolinearity, Heteroskedastis dan Autokorelasi. Adapun hasil pengujian sebagai berikut:

a. Uji Multikolinieritas

Sesuai dengan pendapat Menurut Umar (2012: 205) menyatakan bahwa Melihat nilai *variance inflation faktor (VIF)* bila VIF tidak melebihi 5 maka tidak terdapat gejala multikolinieritas. Penanggulangan gejala multikolinieritas dapat dilakukan dengan jalan mengeluarkan faktor X yang menyebabkan terjadinya multikolinieritas. Multikolinieritas merupakan pengujian untuk mengetahui apakah variabel independen dalam persamaan regresi tersebut tidak saling berkorelasi bila nilai VIF > 5 berarti terjadi *multikolinieritas*, dan sebaliknya bila nilai VIF < 5 berarti tidak terjadi *multikolinieritas*.

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh penulis cantumkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 5
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Nilai VIF	Nilai Kritis	Keterangan
Budaya Organisasi (X_1)	1,301	5	Tidak terjadi Multikolinearity
Kepemimpinan (X_2)	1,294	5	
Motivasi (X_3)	1,194	5	

Sumber data : berdasarkan pengolahan dari hasil analisis dengan SPSS

Berdasarkan tabel 5 tersebut dapat diketahui bahwa hasil pengujian Multikolinearity antar variabel bebas yaitu variabel Budaya Kerja (X_1) nilai VIF = 1,301, untuk variabel Kepemimpinan (X_2) nilai VIF = 1,294, untuk variabel Motivasi (X_3) nilai VIF = 1,194 sehingga berdasarkan nilai semua nilai VIF menunjukkan tidak terjadi Multikolinearity karena nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) semua lebih kecil dari 5 pada matrik korelasi menunjukkan lebih besar dari nilai Kritisnya untuk $\alpha = 0,05$.

a. Uji Heteroskedastisitas

Sesuai dengan pendapat Umar (2012:206) Asumsi klasik adalah merupakan pengujian terhadap model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya gejala tersebut adalah dengan metode *park*. Dari hasil pengujian *park* tersebut dapat di ketahui apabila β ternyata secara statistick signifikan, maka hal ini menunjukkan kehadiran situasi heteroskedastisitas dalam menilai Heteroskedastis adalah dengan membandingkan nilai koefisien beta (β) apabila lebih besar dari nilai signifikansinya ($> 0,05$ atau $> 0,10$ atau $> 0,001$) dan dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi adalah 0,05 (5%) maka hasil dalam data yang diperoleh dicantumkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 6
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Koefisien Beta	Nilai Sig	keterangan
Budaya Organisasi (X_1)	0,377	0,05	Semua variabel
Kepemimpinan (X_2)	0,471	0,05	Tidak terjadi
Motivasi (X_3)	0,172	0,05	Heteroskedastis

Sumber data : berdasarkan pengolahan dari hasil analisis dengan SPSS

Hasil pengujian Heteroskedastis menunjukkan nilai untuk variabel Budaya Organisasi (X_1) nilai koefisien β (Beta) sebesar $0,377 > 0,05$, nilai untuk variabel Kepemimpinan (X_2) nilai koefisien β (Beta) sebesar $0,471 > 0,05$, nilai untuk variabel Motivasi (X_3) nilai koefisien β (Beta) sebesar $0,172 > 0,05$, dan dimana semua nilai menunjukkan Tidak terjadi Heteroskedastis dengan diketahui bahwa ternyata Nilai nilai koefisien β (Beta) variabel bebas lebih besar dari nilai r tabel pada taraf $\alpha = 0,05$ sehingga dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

b. Uji Autokorelasi

Seperti yang dikemukakan oleh Umar Umar (2012:207) autokorelasi ialah korelasi antara sesama urutan pengamatan dari waktu ke waktu. Untuk mendeteksi adanya atau tidaknya autokorelasi ini dapat di lakukan dengan menggunakan uji Durbin Watson (DW). Menurut oleh Suharsini Arikunto (2010:76): 102) bila angka DW kurang dari 1,65 telah terjadi autokorelasi. Bila DW 1,65 -1,69 di katakan tidak ada kesimpulan. Bila DW 1,69 sampai dengan 2,31 dinyatakan tidak terjadi autokorelasi. Sedangkan 2,31 sampai dengan 2,39 dinyatakan tidak ada kesimpulan dan lebih 2,39 ada autokorelasi.

Berdasarkan hasil analisis dengan nilai 2,196 berada pada area tidak terjadi Autokorelasi artinya sesama variabel bebas tidak terjadi saling mempengaruhi (tidak berkorelasi) sehingga analisis dengan Regresi linear berganda dapat dilakukan.

Tabel 6
Autokorelasi

Interval Nilai Durbin Watson tabel	Nilai Durbin Watson hitung	keterangan
1,65 - 1,69	-	Terjadi Autokorelasi
1,69 - 1,72	-	Tidak ada kesimpulan
1,72 - 2,28	2,196	Tidak terjadi Autokorelasi
2,28 - 2,35	-	Tidak ada kesimpulan
2,35 - 4,00	-	terjadi Autokorelasi

Sumber data : berdasarkan pengolahan dari hasil analisis SPSS

Pengujian Hipotesis

1. Hipotesis Pertama

Dengan melihat tabel 3 diatas diperoleh nilai Fhitung sebesar 54,738 sedangkan Ftabel = 2,70 dengan derajat keyakinan 95 % ($\alpha = 0,05$) maka diketahui Fhitung = 62,652 > F-tabel = 2,70 pada sig sebesar $0,000 < 0,05$ berarti secara bersama-sama (simultan) terbukti bahwa variabel Budaya Organisasi (X_1), Kepemimpinan (X_2) dan Motivasi (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai (Y) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan dan diperoleh hasil koefisien korelasi (R) = 0,804 nilai mendekati angka 1 berarti terdapat adanya hubungan yang kuat antara variabel Budaya Organisasi (X_1), Kepemimpinan (X_2) dan Motivasi (X_3) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan. Sedangkan nilai koefisien determinasi (R^2) = 0,631 nilai ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel Budaya Organisasi (X_1), Kepemimpinan (X_2) dan Motivasi (X_3) terhadap perubahan pada Kinerja pegawai (Y) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan sebesar 64,6% dan sisanya sebesar 35,4% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak masuk analisis penelitian ini.

2. Hipotesis Kedua

Adapun hasil pengujian secara parsial diperoleh Pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y) Pada Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan dengan hasil secara parsial dengan pengujian signifikansi t-hitung = 5,632 > t-tabel = 1,99 pada sig $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien korelasi parsialnya (r) sebesar 0,485 (48,5%) yang berarti bahwa Budaya Organisasi (X_1) terbukti mempunyai pengaruh terhadap Kinerja pegawai (Y) Pada Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan.

3. Hipotesis Ketiga

Adapun hasil pengujian secara parsial diperoleh Pengaruh Kepemimpinan (X_2) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y) Pada Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan dengan hasil secara parsial dengan pengujian signifikansi t-hitung = 7,066 > t-tabel = 1,99 pada sig $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien korelasi parsialnya (r) sebesar 0,571 (57,1%) yang berarti bahwa variabel Kepemimpinan (X_2) terbukti mempunyai pengaruh terhadap Kinerja pegawai (Y) Pada Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan.

4. Hipotesis Keempat

Adapun hasil pengujian secara parsial diperoleh Pengaruh Motivasi (X_3) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y) Pada Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan dengan hasil secara parsial dengan pengujian signifikansi t -hitung = 2,683 > t -tabel = 1,99 pada sig 0,009 < 0,05 dan nilai koefisien korelasi parsialnya (r) sebesar 0,256 (25,6%) yang berarti bahwa variabel Motivasi (X_3) terbukti mempunyai pengaruh terhadap Kinerja pegawai (Y) Pada Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan.

5. Hipotesis Kelima

Adapun hasil pengujian secara parsial diperoleh Variabel Kepemimpinan (X_2) merupakan variabel yang dominan mempengaruhi terhadap variabel Kinerja pegawai (Y) Pada Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan dengan hasil secara parsial dengan pengujian signifikansi t -hitung dan nilai koefisien korelasi parsialnya (r) yang lebih besar dibanding kedua variabel bebas lainnya.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi mempunyai pengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan, maka berarti bahwa Kinerja pegawai (Y) Pada Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan sangat bergantung terhadap keberhasilan dari pelaksanaan Budaya organisasi yaitu pelaksanaan pekerjaan dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, Kemampuan seorang pimpinan dalam mengandalikan organisasi baik secara internal maupun keluar organisasi serta motivasi yang berupa kesediaan serta kemauan karyawan bekerja untuk mencapai hasil secara maksimal. Berdasarkan hasil analisis tersebut maka hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Fajar Setiawan, Monce Brury, Nurul Qomariyah Wulandari yang sama dalam penggunaan variabel penelitian serta sama dalam menggunakan alat pengujian hipotesis yaitu dengan uji F.(F test).

Berdasarkan hasil analisis Budaya organisasi merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai maka kewajiban segenap unsur organisasi untuk mematuhi serta mentaati aturan, norma, etika yang telah ditetapkan untuk berlaku dalam organisasi hal inilah yang patut diperhatikan oleh segenap unsur organisasi sebab bila terjadi pelanggaran maka akan menghadapi konsekuensi yang sesuai ketentuan yang berlaku. Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Fajar Setiawan, Monce Brury, Nurul Qomariyah Wulandari yang sama dalam menggunakan variabel Budaya Organisasi (X_1) sebagai variabel bebas (independen) dan variabel Kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat (dependen).

Berdasarkan hasil analisis Gaya Kepemimpinan merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai maka setiap pimpinan yang dapat menunjukkan sebagai seorang pimpinan yang memiliki wibawa dan charisma untuk disegani dan dihormati tetapi juga seorang pimpinan harus mampu untuk mengayomi, menuntun dan memberi bimbingan dan selanjutnya dalam tindakan seorang pimpinan dapat menunjukkan suatu keadilan serta tidak bertindak semena

– sema artinya seorang pimpinan tidak mengambil keputusan sendiri tanpa memperhatikan hal yang mendasar dalam organisasi. Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Fajar Setiawan dan Monce Brury Fajar Setiawan, yang sama dalam menggunakan variabel Kepemimpinan (X_2) sebagai variabel bebas (independen) dan variabel Kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat (dependen).

Motivasi merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan hal ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkup kerja pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan dimana mempunyai suatu semangat atau dorongan untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Dengan harapan adanya tambahan penghasilan diluar gaji baik berupa insentif, honor dan lainnya yang dapat untuk keperluan diluar kebutuhan pokok (Basic need).

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam dalam penelitian maka penulis dapat membuat suatu kesimpulan sebagai hasil akhir dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian secara simultan maka Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan.
2. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial maka Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan.
3. Kepemimpinan merupakan variabel yang berpengaruh serta dominan terhadap variabel Kinerja Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan.

Sebagai saran dari penulis berdasarkan hasil penelitian ini adalah:

1. Budaya Organisasi merupakan hal yang dapat mempengaruhi Kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan hendaknya penjelasan dan penyampaian informasi kerkenaan dengan norma, etika, aturan serta sistim kerja disampaikan secara jelas dan terinci agar dapat dipahami oleh semua unsur organisasi.
2. Kepemimpinan merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Balikpapan hendaknya senantiasa dapat menuntun, membimbing serta mengarahkannya sesuai dengan kemampuannya sehingga pegawai dapat bekerja dengan tanpa ragu oleh karean telah diberi arahan serta bimbingan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Oleh karena Motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai hendaknya pegawai dapat memahami bahwa perlu suatu kemamuan serat semangat dalam melaksanakan pekerjaannya dan juga hendaknya pegawai dapt memahami bahwa kebijakan dalam pemberian penghasilan diluar gaji harus mengacu kepada peraturan yang berlaku kepada semua pegawai

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama seluruh Indonesia diberlakukan secara sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah .2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Penerbit Aswaja Pressindo Yogyakarta.
- Amirullah .2015. *Pengantar Manajemen*. Penerbit Mitra Wacana Media Jakarta.
- Ardana,Mujiati .2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Graha Ilmu Yogyakarta.
- Achmad dan Masyhuri . 2010 *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*.Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Bangun, Wilson .2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Belarmino .2013. *Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi*. Penerbit Andi Yogyakarta
- Brury Monce, Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol 4 ,No.1, 2016: 1-16 ISSN 2338- 2953, Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong
- Fahmi Irham.2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia..* Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta.
- George , Stephen G. 2008. *Human Resource Scorecard: Suatu Model Pengukur Kinerja Sumber Daya Manusia* diterjemahkan oleh Winardi Penerbit Graha Ilmu Yogyakarta.
- Ghozali,Imam.2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Handoko T. Hani. 2009. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja* Penerbit: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan Malayu SP .2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* Penerbit Fakultas Eoknomi Universitas Indonesia
- Kadarisman .2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Luthans , Fred.2008. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi Yogyakarta
- Malthis . 2008 *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi 2*. STIE

YKPN Yogyakarta

- Ndraha, Taliziduhu.2008. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*.Penerbit Rineka Cipta Jakarta.
- Novyanti Joyce Sagita ,Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 1, Januari 2015 hlm 105-115 ISSN: 2302-2019) Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Tengah.
- Pasolong , Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Razali (Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 4, No. 2, Mei 2015 ISSN 2302-0199) Pengaruh Gaya kepemimpinan,kompensasi dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja Pegawai Biro Kesra Setda Aceh
- Robbins Stephen. 2012. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Penerbit Salemba Empat Jakarta
- Sarwono dan Martadiredja.2010. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*.Penerbit Graha Ilmu Yogyakarta.
- Sedarmayanti 2011. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi*. Penerbit Fokusmedia. Bandung
- Setiawan dan Muhith . 2013. *Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Penerbit Salemba Empat Jakarta
- Setiawan Fajar , Jurnal MULTIPLIER – Vol. I No. 1 November 2016 ISSN 2476-9282 , Pengaruh gaya kepemimpinan,budaya organisasi dan motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Lapas Kelas IIB Tegal.
- Siagian .S. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Gunung Agung Jakarta
- Simamora,Hendry. 2011.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sudarmanto . 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Lembaga Penerbit Fakultas Universitas Indonesia Jakarta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta Bandung.

- Sukartono Irawan. 2012. *Metode Penelitian*. Penerbit Raja Grafindo Jakarta.
- Suparmoko .2014. *Metode Penelitian Praktis, Edisi 4*. Penerbit : BPFE Yogyakarta.
- Suntoyo Agus .2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Pustaka Setia Bandung.
- Sunyoto, Danang .2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT Sarana Tutorial Nurani Sejahtera Bandung.
- Sutrisno .2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kencana Prenada Media group. Jakarta.
- Suwatno .2014. *Manajemen SDM dalam Organisasi*. Penerbit Alfabeta Bandung.
- Umar Husein. 2012. *Metode Penelitian Manajemen*. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Wulandari Nurul Qomariyah Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Vol 2, No 1 Juli-Desember 2014 ISSN 2528-1879, Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Kalsel Capem Pemprov Banjarbaru
- Yukl, Gery . 2010. *Kepemimpinan dalam organisasi, edisi kelima*, PT Indeks,. Jakarta.