

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,  
*LOCUS OF CONTROL* DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
KANTOR PELAYANAN PAJAK  
SEMARANG BARAT**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**ABDULLOH  
NIM C4A005002**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2006**



### *Sertifikasi*

Saya, *Abdulloh*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 11 Oktober 2006

Abdulloh

## **PENGESAHAN TESIS**

**Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,  
*LOCUS OF CONTROL* DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
KANTOR PELAYANAN PAJAK SEMARANG BARAT**

**yang disusun oleh Abdullah, NIM C4A005002  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 11 Oktober 2006  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

**Pembimbing Utama**

**Pembimbing Anggota**

**Drs. H. Mudji Rahardjo, SU.**

**Drs. Budi Sudaryanto, MT.**

**Semarang, 11 Oktober 2006**

**Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program**

**Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo**

## ABSTRACT

In principle, performance is a result being intended by a worker on precluded criteria. In practice, however, one who implements it needs to consider some factors such as organizational culture, locus of control and job satisfaction. The research aims to analyze direct effects of organizational culture, locus of control, and job satisfaction on employee performance, and indirect effects of organizational culture and locus of control on employee performance. Intervening variable in this research is job satisfaction of the employee of Tax Service Office of Semarang Barat.

Populations of the research are derived from all employee who works at Tax Service Office of Semarang Barat having been officially civil servants. There are 152 individuals who attend a random sampling process and 100 of them become respondents. Models to be developed during the research are five hypothetical models, which go for The Structural Equation Model (SEM) method of AMOS 4.0 analytical device.

The result of research indicate that variable of organizational culture, locus of control and job satisfaction directly have a positive and significant influence on employee performance. The indirect effect at variable of employee performance, variable of organizational culture and locus of control have a positive and significant influence on job satisfaction. In addition, job satisfaction has a positive and significant influence on employee performance.

Implication of the policy to be proposed by the manager of Tax Service Office of Semarang Barat is organizational culture application, control on locus of control and establishment of employee job satisfaction in order to improve their performance.

*Key words : Organizational Culture, Locus of Control, Job Satisfaction and Employee Performance.*

## ABSTRAKSI

Kinerja pada dasarnya merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja menurut standar atau kriteria yang ditetapkan sesuai dengan pekerjaan tertentu. Dalam implementasinya, kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh budaya organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung, yaitu melalui variabel intervening kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat yang sudah berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 152 karyawan. Pengambilan sampel menggunakan teknik *random sampling*, dan jumlah sampel yang diambil ditentukan sebanyak 100 responden/karyawan. Model yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri dari lima hipotesis yang diuji dengan menggunakan metode *The Structural Equation Model (SEM)* dari paket statistik AMOS 4.0. sebagai alat analisisnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja secara langsung mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan, variabel budaya organisasi dan *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Implikasi kebijakan yang perlu dilakukan oleh pimpinan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat adalah penerapan budaya organisasi, pengendalian *locus of control* dan menciptakan kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

*Kata Kunci : Budaya Organisasi, Locus of Control, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas rahmat-Nya sehingga tesis dengan judul **”Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of Control* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat”** dapat penulis selesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Tesis ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat, sehingga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan selesainya penyusunan tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan ijin pelaksanaan penelitian,
2. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU., selaku Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini,
3. Drs. Budi Sudaryanto, MT., selaku Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini,
4. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat, yang telah memberikan ijin dalam pelaksanaan penelitian,

5. Segenap dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama proses perkuliahan hingga selesainya penyusunan tesis ini,
6. Staf Akademik, Staf Administrasi, Staf Perpustakaan dan Staf Laboratorium Komputer yang telah membantu kelancaran proses perkuliahan hingga selesainya penyusunan tesis ini,
7. Karyawan/karyawati Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat, yang telah membantu kelancaran pelaksanaan penelitian dalam pengumpulan data.

Penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat untuk implikasi manajerial bagi peningkatan kinerja karyawan, khususnya pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat dan organisasi lain pada umumnya, serta memberikan sumbangan pikiran dalam pengembangan ilmu pengetahuan dibidang peningkatan sumber daya manusia.

Semarang, 11 Oktober 2006

Penulis,

Abdulloh

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Sertifikasi .....	ii
Halaman Pengesahan Tesis .....	iii
<i>Abstract</i> .....	iv
Abstraksi .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan Penelitian .....	10
1.4. Kegunaan Penelitian .....	11
BAB II. TELAHAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL .....	12
2.1. Telaah Pustaka .....	12
2.1.1. Budaya Organisasi .....	12
2.1.2. <i>Locus of Control</i> .....	14
2.1.3. Kepuasan Kerja .....	16
2.1.4. Kinerja Karyawan .....	17
2.2. Penelitian Terdahulu .....	18
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis .....	20
2.3.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	20
2.3.2. Hipotesis .....	22
BAB III. METODE PENELITIAN .....	23
3.1. Jenis dan Sumber Data .....	23

3.2.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	23
3.2.1.	Variabel Budaya Organisasi .....	24
3.2.2.	Variabel <i>Locus of Control</i> .....	24
3.2.3.	Variabel Kepuasan Kerja .....	25
3.2.4.	Variabel Kinerja Karyawan .....	26
3.3.	Populasi dan Sampel .....	26
3.4.	Metode Pengumpulan Data .....	27
3.5.	Skala Pengukuran Data .....	28
3.6.	Teknik Pengolahan Data .....	28
3.7.	Teknik Analisis Data .....	29
3.7.1.	Uji Validitas dan Reliabilitas Data .....	29
3.7.2.	Analisis Data .....	32
3.7.3.	Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> .....	40
BAB IV.	ANALISIS DATA .....	42
4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	42
4.1.1.	Tugas Pokok, Fungsi dan Wilayah Kerja .....	42
4.1.2.	Struktur Organisasi .....	44
4.2.	Gambaran Umum Responden .....	44
4.2.1.	Identitas Responden .....	44
4.2.2.	Responden Berdasarkan Umur Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja .....	46
4.2.3.	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja .....	47
4.2.4.	Responden Berdasarkan Golongan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja .....	48
4.2.5.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja .....	50
4.3.	Proses Pengujian dan Analisis Data .....	51
4.3.1.	Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner .....	51
4.3.2.	Analisis Faktor Konfirmatori .....	53
4.3.3.	<i>Structural Equation Model (SEM)</i> .....	59
4.3.4.	Evaluasi atas Asumsi-Asumsi Aplikasi SEM .....	61
4.4.	Pengujian Hipotesis .....	70

4.4.1.	Pengujian Hipotesis 1 (H1)	70
4.4.2.	Pengujian Hipotesis 2 (H2)	71
4.4.3.	Pengujian Hipotesis 3 (H3)	72
4.4.4.	Pengujian Hipotesis 4 (H4)	73
4.4.5.	Pengujian Hipotesis 5 (H5)	75
4.5.	Analisis Pengaruh	76
<b>BAB V.</b>	<b>KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN</b>	<b>79</b>
5.1.	Hasil Uji Hipotesis	79
5.1.1.	Hasil Uji Hipotesis 1 (H1)	79
5.1.2.	Hasil Uji Hipotesis 2 (H2)	79
5.1.3.	Hasil Uji Hipotesis 3 (H3)	80
5.1.4.	Hasil Uji Hipotesis 4 (H4)	80
5.1.5.	Hasil Uji Hipotesis 5 (H5)	81
5.2.	Kesimpulan Masalah Penelitian	81
5.3.	Implikasi Teoritis	82
5.4.	Implikasi Manajerial	83
5.5.	Keterbatasan Penelitian	85
5.6.	Agenda Penelitian Mendatang	86
	<b>DAFTAR REFERENSI</b>	<b>87</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Rekapitulasi Rata-Rata Penyelesaian Penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Pajak Tahun 2004 dan 2005 .....	2
Tabel 1.2. Rekapitulasi Keberatan Wajib Pajak Tahun 2005 .....	2
Tabel 1.3. Laporan Ketertiban Pegawai tahun 2005 (Rata-Rata per Bulan) .....	5
Tabel 3.1. Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya .....	32
Tabel 3.2. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran .....	36
Tabel 3.3. <i>Goodness of Fit Index</i> .....	39
Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Umur dan Kepuasan Kerja .....	47
Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Kepuasan Kerja .....	48
Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Golongan dan Kepuasan Kerja ...	49
Tabel 4.4. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Kepuasan Kerja .....	50
Tabel 4.5. Ringkasan Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas Kuesioner ...	53
Tabel 4.6. <i>Goodness of Fit Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen ...	54
Tabel 4.7. <i>Regression Weight Confirmatory Factor Analysis</i> Kontruk Eksogen .	55
Tabel 4.8. <i>Goodness of Fit Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen ...	57
Tabel 4.9. <i>Regression Weight Confirmatory Factor Analysis</i> Kontruk Endogen..	58
Tabel 4.10. Hasil Uji Normalitas Data .....	62
Tabel 4.11. Hasil Uji <i>Outlier</i> .....	63
Tabel 4.12. <i>Residual Covariance Matrix</i> .....	65
Tabel 4.13. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Index</i> .....	66
Tabel 4.14. <i>Standardized Regression Weight Structural Equation Model</i> .....	68
Tabel 4.15. Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian .....	76
Tabel 4.16. Analisis Pengaruh .....	77

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	21
Gambar 3.1. Indikator Variabel Budaya Organisasi .....	24
Gambar 3.2. Indikator Variabel <i>Locus of Control</i> .....	25
Gambar 3.3. Indikator Variabel Kepuasan Kerja .....	25
Gambar 3.4. Indikator Variabel Kinerja Karyawan .....	26
Gambar 3.5. Diagram Alur .....	35
Gambar 4.1. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen .....	54
Gambar 4.2. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen .....	57
Gambar 4.3. <i>Structural Equation Model (SEM)</i> .....	60

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2. Tabulasi Data Penelitian
- Lampiran 3. Hasil Analisis *Structural Equation Model (SEM)*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pelayanan publik menurut Miftah Thoha (1994) merupakan suatu kegiatan yang harus mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu pelayanan dan memberikan kepuasan kepada publik. Hal senada juga dinyatakan oleh Has Munir (1995) yang mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan fungsi material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan orang lain sesuai haknya. Peningkatan pelayanan kepada publik oleh perusahaan maupun instansi-instansi pemerintah sangat membutuhkan peningkatan kinerja karyawannya secara menyeluruh.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (1996) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Menurut Henry Simamora (1997) maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Mohammad As'ad (1995) menyatakan kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu.

Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk melaksanakan pelayanan, pengawasan administrasi dan pemeriksaan

sederhana terhadap Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan Atas Barang Mewah dan Pajak Tidak Langsung lainnya masih dianggap kurang maksimal. Hal ini dapat diamati melalui hasil kinerja karyawannya terhadap rata-rata penyelesaian penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) pajak dan masih adanya keluhan/keberatan dari masyarakat/wajib pajak yang terkumpul dalam arsip Sub Bagian Umum. Berikut disajikan Rekapitulasi Rata-Rata Penyelesaian Penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Pajak Tahun 2004 dan 2005 (Tabel 1.1) dan Rekapitulasi Keberatan Wajib Pajak Tahun 2005 (Tabel 1.2).

**Tabel 1.1. Rekapitulasi Rata-Rata Penyelesaian Penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Pajak Tahun 2004 dan 2005**

SEKSI	Tahun 2005			Tahun 2004			(% 2005/2004 (3):(6)
	Jumlah Pemeriksa	Jumlah LHP	Rata2 (3):(2)	Jumlah Pemeriksa	Jumlah LHP	Rata2 (6):(5)	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
PPh OP	14	139	9,93	13	151	11,62	92,05
PPh Badan	15	171	11,40	15	182	12,13	93,96
Pot-Put PPh	12	119	9,92	12	131	10,92	90,84
PPN/PTLL	15	177	11,80	16	205	12,81	86,34
Jumlah	56	606	10,82	56	669	11,95	90,58

Sumber : Buku Register Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Pajak Tahun 2004 dan 2005

**Tabel 1.2. Rekapitulasi Keberatan Wajib Pajak tahun 2005**

No.	Triwulan	Jumlah Surat Keberatan
1	Triwulan I	15
2	Triwulan II	17
3	Triwulan III	12
4	Triwulan IV	20

Sumber : Laporan Triwulanan Keberatan Wajib Pajak Tahun 2005

Berdasarkan Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa terjadi penurunan rata-rata jumlah penyelesaian penyusunan laporan hasil pemeriksaan pajak tahun 2005 jika dibandingkan dengan tahun 2004 dan masih adanya keluhan/keberatan dari wajib pajak yang mencerminkan kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat yang masih rendah. Menurut Robbins (2003), kinerja karyawan dapat dilihat dari kriteria-kriteria seperti kualitas hasil kerja, kuantitas dalam bekerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, efektivitas dalam bekerja, kemandirian karyawan dan komitmen kerja yang ada pada diri karyawan.

Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat yang tinggi harus dilakukan terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan dalam melayani masyarakat di bidang perpajakan. Hal tersebut menurut Suharto (2005) tidak lepas dari pengaruh budaya organisasi yang tercermin dari orientasi hasil yang dicapai karyawan serta bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuat, bagaimana imbalan dibagikan, siapa yang dipromosikan, bagaimana diperlakukan, bagaimana organisasi respon kepada lingkungannya. Hofstede (1990) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas seluruh karyawan.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (1996), organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh

anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang (Kotter dan Heskett, 1992, dalam Sutanto, 2002). Sehingga menurut Kreitner dan Kinicki (2003), budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan.

Dalam melaksanakan fungsinya untuk memberikan pelayanan di bidang perpajakan, Kantor Pelayanan Pajak menerapkan sistem pelayanan melalui budaya organisasi yang dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, yaitu melalui peningkatan kualitas dan produktivitas pelaksanaan tugas di bidang pelayanan terhadap wajib pajak, mendorong upaya untuk mengefektifkan sistem dan tatalaksana pelayanan, serta mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam pemungutan pajak (Boediono, 1999).

Budaya organisasi Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat adalah untuk menciptakan nilai-nilai saling menghormati, saling percaya, bertanggung jawab, berlaku jujur serta menumbuhkan kreativitas dan inovasi karyawan demi kenyamanan dalam administrasi perpajakan menuju pemungutan pajak yang adil, merata dan tepat waktu. Dengan budaya tersebut turut mendorong berkembangnya instansi sampai pada keadaan seperti sekarang ini, namun dalam perkembangannya, tingkat kestabilan karyawan membawa konsekuensi balik terhadap budaya itu sendiri, sehingga mempengaruhi kinerja karyawannya. Penerapan budaya organisasi Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat masih dirasakan kurang kuat tertanam pada karyawan telah disadari oleh pihak pimpinan. Indikasi ini diantaranya terlihat dari keadaan pegawai yang tidak masuk kerja dengan berbagai alasan, seperti sakit, ijin atau tanpa

keterangan. Laporan Ketertiban Pegawai Tahun 2005 (Rata-Rata dalam hari perbulan) dapat dilihat pada Tabel 1.3 di bawah ini.

**Tabel 1.3. Laporan Ketertiban Pegawai Tahun 2005 (Rata-Rata Perbulan)**

(dalam jumlah hari)

No	Seksi	Jml Peg.	X	Sc	I	Jml
1	Subbag Umum	14	-	1	2	3
2	PDI	16	1	2	-	3
3	TUP	18	2	1	3	6
4	PPh OP	16	-	1	3	4
5	PPh Badan	18	2	-	2	4
6	P2PPH	17	2	2	-	4
7	PPN & PTL	19	3	1	2	6
8	Pen Keb	18	-	2	-	2
9	Penagihan	16	1	-	1	2
JUMLAH		152	11	10	13	34

Keterangan :

X = Pegawai Tidak Masuk Tanpa Keterangan (hari)

Sc = Pegawai Tidak Masuk Karena Sakit (hari)

I = Pegawai Tidak Masuk Ada Surat Ijin (hari)

Keadaan pegawai pada Tabel 1.3 tersebut menunjukkan masih kurangnya semangat dan kedisiplinan pegawai, sehingga secara langsung turut mempengaruhi budaya kerja yang telah diterapkan. Disamping itu, sikap dan perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan yang belum memberikan kepuasan kepada wajib pajak, sehingga masih adanya keluhan/keberatan dari wajib pajak juga menunjukkan adanya nilai-nilai dan norma-norma organisasi yang belum diterapkan oleh para karyawan.

Indikasi penerapan budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat masih dirasakan kurang kuat, yang ditunjukkan dengan penurunan semangat kerja dan disiplin kerja karyawannya. Keadaan ini menyebabkan kepuasan kerja karyawan juga mengalami penurunan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada penurunan kinerja karyawan. Menurut Wallach (1983), kesesuaian antara budaya organisasi dengan karakteristik anggotanya dapat menimbulkan kepuasan kerja

sehingga akan mendorong karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

Masalah tersebut perlu diantisipasi sejak dini agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Disamping faktor budaya organisasi, analisis kinerja karyawan menurut Frucot dan Shearon (1997) diantaranya dapat dipengaruhi oleh faktor individual, antara lain berupa karakteristik psikologis yaitu *locus of control*. Menurut Greenhalgh dan Rosenblatt (1984), *locus of control* didefinisikan sebagai keyakinan masing-masing individu karyawan tentang kemampuannya untuk bisa mempengaruhi semua kejadian yang berkaitan dengan dirinya dan pekerjaannya.

*Locus of control* menurut Kreitner dan Kinicki (2003) terdiri dari dua konstruk yaitu internal dan eksternal, dimana apabila seseorang yang meyakini bahwa apa yang terjadi selalu berada dalam kontrolnya dan selalu mengambil peran serta bertanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan termasuk dalam *internal locus of control*, sedangkan seseorang yang meyakini bahwa kejadian dalam hidupnya berada diluar kontrolnya termasuk dalam *external locus of control*. Spector (1988 dalam Falikhatun, 2003) menyatakan bahwa berdasarkan teori *locus of control*, seseorang yang merasa tidak nyaman dalam satu lingkungan budaya tertentu akan mengalami ketidakberdayaan dan kekhawatiran.

Permasalahan yang dihadapi oleh karyawan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat dalam hubungannya dengan *locus of control* yaitu karyawan cenderung kurang mampu untuk mengatasi penurunan kinerjanya. Hal ini disebabkan oleh kecenderungan karyawan yang kurang aktif, sehingga kinerjanya tidak berorientasi pada produktivitas tugas. Falikhatun (2003) menyatakan bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh tipe personalitas individu, yaitu individu dengan *internal locus of control* lebih

banyak berorientasi pada tugas yang dihadapinya, sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Dibandingkan dengan individu dengan *external locus of control* menurut Kreitner dan Kinicki (2003), individu yang mempunyai *internal locus of control* menunjukkan motivasi yang lebih besar, menyukai hal-hal yang bersifat kompetitif, suka bekerja keras, merasa dikejar waktu dan ingin selalu berusaha lebih baik daripada kondisi sebelumnya, sehingga mengarah pada pencapaian prestasi yang lebih tinggi.

Penurunan kinerja karyawan dapat menimbulkan perasaan yang tidak nyaman bagi karyawan, sehingga menyebabkan ketidakberdayaan dan kekhawatiran. Selain itu adanya sikap kurang percaya diri terhadap kemampuannya sendiri terkadang berdampak negatif pada kinerjanya. Kegagalan kerja karyawan dipandang oleh sebagian karyawan sebagai penilaian dari pimpinan, di sisi lain keberhasilan karyawan dipandang sebagai hasil dari kemampuannya sendiri (Falikhatun, 2003). Selain hal mengenai *locus of control* masih ada lagi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Hal ini ditegaskan dalam penelitian Limiadi Rudi Ananda (1996) yang menunjukkan hubungan antara kepuasan karyawan dengan kinerjanya.

Banyak pendapat yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (Albert dan Whetten, 1985 dalam Harti Budi Yanti, 1998). Penelitian yang menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan berdasarkan analisis yang dilakukan dalam penelitian Harti Budi Yanti (1998) ditemukan korelasi yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Penelitian Dwi Maryani dan Bambang Supomo (2001) menunjukkan adanya bukti empiris, bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap

peningkatan kinerja individual karyawan.

Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh fungsi dan kedudukan karyawan dalam organisasi. Ostroff (1992) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kedudukan yang lebih tinggi merasa lebih puas karena mereka memiliki otonomi yang lebih besar, pekerjaannya lebih bervariasi dan memiliki kebebasan dalam melakukan penilaian. Sedangkan karyawan yang kedudukannya rendah lebih besar kemungkinan untuk mengalami ketidakpuasan dan kebosanan karena pekerjaannya kurang menantang dan tanggung jawabnya kecil. Karyawan yang berpendidikan tinggi tetapi kedudukannya rendah memperoleh pekerjaan yang tidak sepadan dengan kemampuan dan keahliannya, hal demikian terjadi pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Dengan demikian banyak karyawan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat yang merasa tidak puas dan berakibat pada kurangnya kinerja karyawan secara keseluruhan.

Peningkatan kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat harus dilakukan melalui budaya organisasi yang baik, pengelolaan internal dan eksternal *locus of control* yang akan menciptakan kepuasan kerja terhadap karyawan di semua unit-unit yang ada di kantor tersebut, antara lain adalah : Subbagian Umum, Seksi Pengolahan Data dan Informasi, Seksi Tata Usaha Perpajakan, Seksi Pajak Penghasilan Orang Pribadi, Seksi Pajak Penghasilan Badan, Seksi Pemotongan dan Pemungutan Pajak Penghasilan, Seksi Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Tidak Langsung lainnya, Seksi Penagihan dan Seksi Penerimaan dan Keberatan. Dengan meningkatnya kinerja karyawan di semua unit-unit kerja Kantor Pelayanan Pajak maka secara otomatis akan terjadi peningkatan pula pada kinerja kantor tersebut.

Kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat perlu diperhatikan oleh pihak manajemen karena kinerja tersebut berhubungan langsung dengan

pelayanan kepada masyarakat, sehingga apabila pelayanannya baik maka masyarakat atau wajib pajak akan merasa puas dengan kinerja Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilihat dari budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja di Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

Budaya organisasi di Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat perlu diteliti karena dengan budaya kerja yang baik maka akan membuat karyawan mempunyai motivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya yang pada akhirnya akan mendapatkan kepuasan kerja. Kinerja karyawan juga sangat ditentukan oleh faktor individual, yang antara lain berupa karakteristik psikologis yaitu *locus of control*, baik secara langsung maupun melalui variabel kepuasan kerja. Dengan mengarahkan karyawan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat maka karyawan dapat bekerja dan menyelesaikan masalahnya sesuai aturan yang berlaku dan dapat berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugasnya, melalui terciptanya budaya organisasi, *locus of control*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang maksimal.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang didukung dengan teori-teori yang ada serta dilengkapi dengan data dan fakta yang terjadi pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat, oleh karena itu penelitian dilakukan dengan mengambil judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of Control* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat”**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang diatas dalam penelitian ini masalah tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.
2. Apakah *locus of control* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.
3. Apakah kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.
4. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.
5. Apakah *locus of control* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.
2. Menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

5. Menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

1. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat untuk dijadikan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga ikut membantu pengembangan dimasa datang.
2. Memberikan sumbangan pikiran dalam perkembangan ilmu pengetahuan dibidang peningkatan sumber daya manusia pada umumnya dan khususnya pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Budaya Organisasi**

Budaya perusahaan adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok sebagai pemecah masalah terhadap adaptasi eksternal dan integrasi internal dan telah terbukti cukup valid dan karenanya diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, memikirkan dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tertentu (Edgar, 1991). Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggotanya akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga mendorong individu untuk bertahan pada suatu organisasi dan berkarir dalam jangka panjang (Wallach, 1983).

Budaya organisasi adalah salah satu wujud anggapan yang dimiliki diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2003). Wallach (1983) membagi budaya organisasi menjadi 3 tipe. Tipologi ini dilakukan dengan tujuan untuk menjelaskan lebih jauh seberapa kuat/lemahnya suatu budaya melekat pada organisasi tersebut. Ketiga tipe tersebut meliputi budaya birokratis, budaya inovatif dan budaya suportif. Tipologi Wallach ini yang dipergunakan dalam penelitian ini karena menurut Koberg dan Chusnim (1991) tipologi ini mempunyai konstruk budaya yang dapat diukur.

Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut. Menurut Hofstede (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat

terlihat dan diamati oleh seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Biasanya individu tertarik dengan organisasi yang memiliki nilai yang sama dengan dirinya, sementara organisasi berupaya mempunyai anggota yang memiliki nilai-nilai yang sejenis atau mau mengikuti nilai-nilai yang ada dalam organisasi (Robbins, 1996).

Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berfikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut. Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan sistem organisasi (Amstrong, 1994). Budaya organisasi juga menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut anggota-anggota organisasi itu. Ini dijadikan eksplisit bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem dari makna bersama. Oleh karena itu kita akan mengharapkan bahwa individu-individu dengan latar belakang yang berlainan atau pada tingkat-tingkat yang berlainan dalam organisasi itu cenderung mengartikan budaya organisasi dalam istilah-istilah yang sama.

Schein (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara

yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Schein (1991) perlunya pemahaman budaya organisasi terhadap produktivitas lebih mengarah ke *Strategic Prospective*, dalam kaitannya dengan produktivitas ini lebih mengarah pada kinerja jangka panjang.

Budaya organisasi menurut Cheki (1996) adalah seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi, sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir dan bertindak dalam menjalankan tugas.

Harrison *dalam* Cheki (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kepribadian organisasi. Budaya merupakan kumpulan kepercayaan, nilai dan kerjasama yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, siapa yang dipromosikan, bagaimana orang diperlakukan, bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya.

### **2.1.2. *Locus of control***

Rotter (1986) dalam penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa *locus of control* sebagai tindakan dimana seseorang menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka. *Internal control* mengacu pada persepsi terhadap kejadian baik positif maupun negatif sebagai konsekuensi dari tindakan/perbuatan diri sendiri dan berada dibawah pengendalian dirinya. Sedangkan

*external control* mengacu pada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak memiliki hubungan langsung dengan tindakan yang telah dilakukan oleh diri sendiri dan berada diluar kontrol dirinya (Lefcourt, 1986).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003), *locus of control* menggambarkan keyakinan individu bahwa individu bisa mempengaruhi kejadian-kejadian yang berkaitan dengan kehidupannya. Dalam penelitian ini *locus of control* dioperasikan sebagai konstruk *internal-external locus of control* yang mengukur keyakinan seseorang atas kejadian yang menimpa kehidupannya.

*Internal locus of control* adalah individu yang meyakini bahwa apa yang terjadi selalu berada dalam kontrolnya dan selalu mengambil peran serta bertanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan. Sedangkan *external locus of control* adalah individu yang meyakini bahwa kejadian dalam hidupnya berada diluar kontrolnya (Rotter, 1966 dalam Frucot dan Shearon, 1997). Dengan demikian seseorang yang mempunyai *internal locus of control* memiliki tingkat keyakinan yang lebih kuat. Mereka merasa lebih mampu untuk mengatasi berbagai kesulitan atau apapun permasalahan yang timbul dalam kehidupannya.

Individu yang mempunyai *internal locus of control* menurut Kreitner dan Kinicki (2003), menyukai hal-hal yang bersifat kompetitif, suka bekerja keras, merasa dikejar waktu dan ingin selalu berusaha lebih baik daripada kondisi sebelumnya. Oleh karena itu akan memiliki perasaan gelisah, khawatir atau cemas yang lebih kecil terhadap masalah yang dihadapinya. Sebaliknya seseorang yang mempunyai *external locus of control* merasa kurang mampu untuk menghadapi masalah-masalah yang timbul pada dirinya. Mereka sering beranggapan bahwa suatu kegagalan merupakan sesuatu yang berada diluar batas kemampuannya dan sering merasa kurang mampu

untuk mengatasi kegagalan tersebut. Hal inilah yang akan menimbulkan perasaan cemas, khawatir, gelisah dan merasa tidak berdaya yang lebih besar dibandingkan orang yang mempunyai *internal locus of control* (Koentjoro, 1990).

### **2.1.3. Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2003), kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sikap umum atau reaksi efektif seorang individu terhadap pekerjaannya yang berasal dari perbandingan hasil aktual pemegang jabatan dengan apa yang diinginkan. Smith *et al* (1996) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan, juga berhubungan dengan harapan dimasa mendatang.

Luthans (1998) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap (*attitude*), suatu keadaan kognitif yang ada dalam diri seseorang (*internal cognitive state*). Walaupun telah banyak penelitian tentang sikap kerja (*job attitude*) ternyata tidak berhasil menetapkan secara tepat bagaimana kepuasan kerja itu ditentukan. Lawler *et al* (1979 dan Gary, 1999 *dalam* Luthans 1998) menyimpulkan bahwa pada umumnya penelitian yang dilakukan oleh perusahaan hanya untuk menemukan sesuatu yang berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan kadar penyebab hubungan tersebut biasanya diabaikan. Secara komprehensif Locke (1981 *dalam* Luthans, 1998) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan (*positif*) yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman kerjanya. Seseorang yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan, mengidentifikasi

mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap emosional seorang pekerja berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian karyawan terhadap perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaannya (Luthans, 1998). Michita dan Frederic (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pekerja. dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap adalah yang berhubungan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan, upah, kesempatan promosi, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang sehat, hubungan sosial didalam pekerjaan, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap para pekerja.

#### **2.1.4. Kinerja karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja menurut standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Noe (1994 *dalam* Budi Wibowo, *dkk.* 2001) meliputi strategi organisasional (nilai tujuan), batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual (ketrampilan dan kemampuan). Ketiga faktor tersebut mempengaruhi dan menghasilkan perilaku individual, yang memiliki konsekuensi terhadap kinerja karyawan.

Robbins (1996) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Menurut Henry Simamora (1997) maksud

penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut.

Mohammad As'ad (1995) menyatakan kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Selanjutnya menurut Mohammad As'ad (1995) terdapat enam kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

Kinerja karyawan berkaitan dengan proses pelaksanaan tugas seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya, jadi tidak berkaitan dengan hasil (*outcome*) dalam arti ekonomis tempat aparat tersebut bekerja. Kinerja ini meliputi prestasi kerja aparat dalam menetapkan sasaran kerja, pencapaian sasaran kerja, cara kerja dan sifat aparat (Minner, 2001).

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Wallach (1983) melakukan penelitian yang hasilnya menunjukkan bahwa kinerja individu yang mencakup tentang kepuasan kerja dan komitmen kerja memungkinkan untuk berpindah organisasi tergantung pada kesesuaian antara karakteristik individu dengan budaya organisasi.

Ostroff (1992) mengadakan penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja, *attitudes* dan kinerja karyawan yang hasilnya menunjukkan bahwa terdapat

hubungan positif antara kepuasan kerja dan *attitudes* terhadap kinerja karyawan

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Aftoni Sutanto (2002) diperoleh hasil temuan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya yang kuat akan mempunyai ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu individu tersebut dapat berpikir.

Suharto (2005) melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan Disperindag Propinsi Jawa Tengah dengan menggunakan variabel penelitian yang terdiri dari kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel Kepuasan kerja, Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan (bersama-sama) variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Prioritas kebijakan yang perlu dilakukan manajemen Disperindag Propinsi Jawa Tengah dilihat berdasarkan nilai koefisien regresi yang terbesar, prioritas pertama adalah pada variabel kepuasan kerja karyawan, prioritas kedua adalah variabel motivasi karyawan, dan yang terakhir adalah variabel budaya organisasi.

Sedangkan Ikhsan Budi Riharjo (2000) dalam penelitiannya menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *locus of control* dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja pada organisasi sektor publik.

Penelitian yang dilakukan oleh Falikhatun (2003), yang melakukan penelitian terhadap kinerja aparat unit-unit pelayanan publik menyatakan bahwa budaya

organisasi, dan *internal locus of control* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Amin Laily (2000) dan Koentjoro (1990), bahwa budaya organisasi dan *internal locus of control* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis**

### **2.3.1. Kerangka Pemikiran Teoritis**

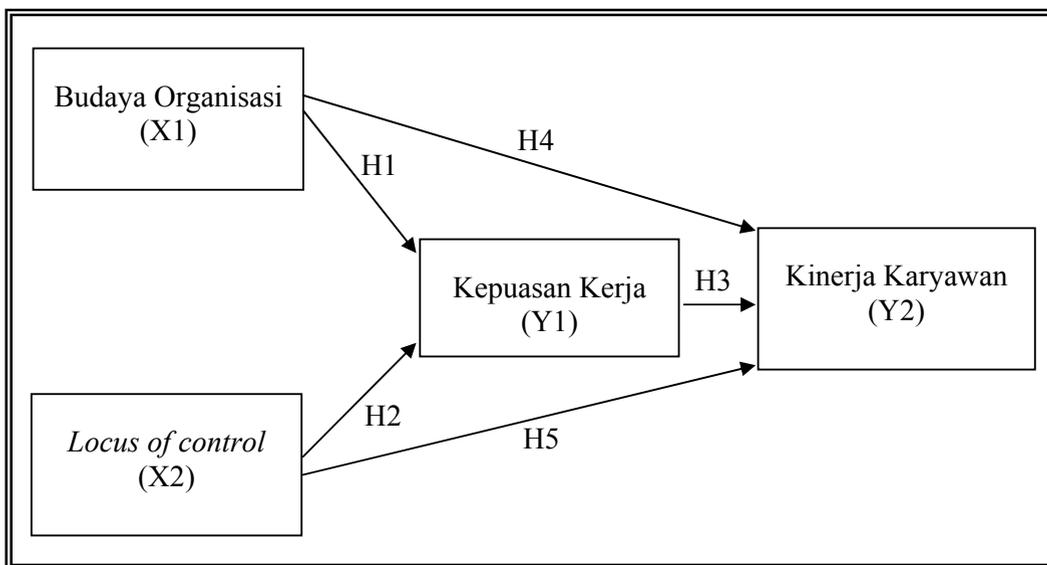
Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, yaitu bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang (Kotter dan Heskett, 1992, *dalam* Murtanto, 1998). Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Aftoni Sutanto, 2002).

Kesesuaian karakteristik individu dengan budaya organisasi akan berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kemungkinan pindah kerja (Maghfiroh, 2001 *dalam* Aftoni Sutanto, 2002). Organisasi yang mempekerjakan individu dengan nilai-nilai organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan, sebaliknya apabila tidak ada kesesuaian antara karakteristik karyawan dengan budaya organisasi akan menimbulkan karyawan kurang termotivasi dan komitmen kerjanya rendah serta tidak terciptanya kepuasan kerja. Akibatnya tingkat perputaran karyawan

lebih tinggi karena mereka lebih memilih pindah ke organisasi lain (Robbins, 1996).

Terciptanya kepuasan kerja pada akhirnya akan menciptakan peningkatan kinerja karyawan. Demikian juga dengan *locus of control* memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja, sehingga dengan kepuasan kerja yang diperoleh karyawan akan dapat meningkatkan kinerjanya. Untuk memperjelas faktor-faktor atau variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat, diperlihatkan Kerangka Pemikiran Teoritis sebagai berikut :

**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis**



Kerangka pemikiran teoritis tersebut menyajikan suatu pengembangan model variabel kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening yang berdampak pada kinerja karyawan dengan menggunakan variabel budaya organisasi dan *locus of control* sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

### 2.3.2. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian tesis adalah sebagai berikut :

- H1 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat;
- H2 : *Locus of Control* mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat;
- H3 : Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat;
- H4 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat;
- H5 : *Locus of Control* mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Sumber data mempunyai peran yang sangat penting dalam penelitian karena dengan adanya sumber data dapat digunakan untuk mengetahui segala informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (Setiawan, 2005). Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari responden melalui alat bantu berupa kuesioner tentang budaya organisasi, *locus of control*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara. Adapun data sekunder dalam penelitian ini berupa Buku Register Keberatan/ Pengaduan, Buku Register Laporan Bulanan, Triwulanan dan Tahunan, Buku Uraian Jabatan dan Prosedur Kerja serta gambaran umum Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat yang meliputi struktur organisasi, visi dan misi.

#### **3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

Terdapat 5 (lima) variabel penelitian yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah variabel Budaya Organisasi (X1), variabel *Locus of Control* (X2), variabel Kepuasan Kerja (Y1) dan variabel Kinerja Karyawan (Y2).

Kinerja karyawan : Variabel Terikat / Endogen (Y2)

Kepuasan kerja : Variabel Terikat / Endogen (Y1)

Budaya organisasi : Variabel Bebas / Eksogen (X1)

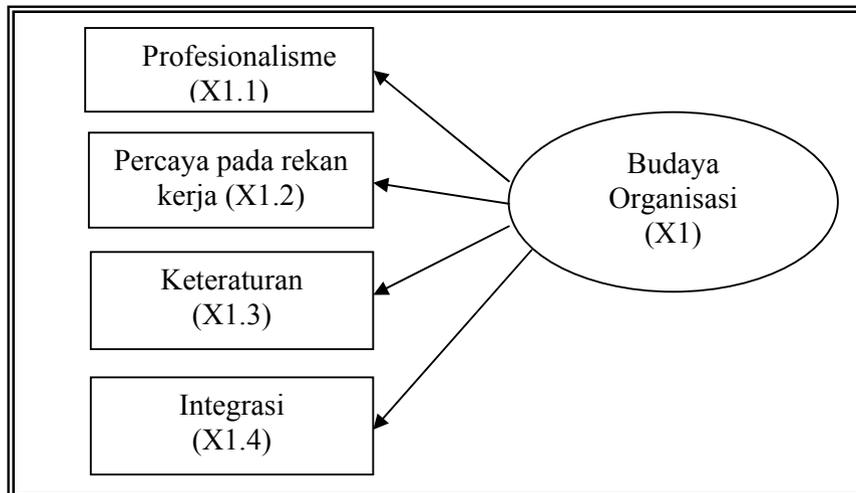
*Locus of control* : Variabel Bebas / Eksogen (X2)

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### 3.2.1. Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah orientasi, pola pikir, persamaan tindakan yang mempengaruhi perilaku, sikap dan efektivitas seluruh karyawan (Hofstede, 1990). Untuk mengukur variabel budaya organisasi terdapat 4 indikator yang berpengaruh terhadap budaya organisasi. Indikator-indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan budaya organisasi dapat dilihat pada Gambar 3.1.

**Gambar 3.1. Indikator Variabel Budaya Organisasi**



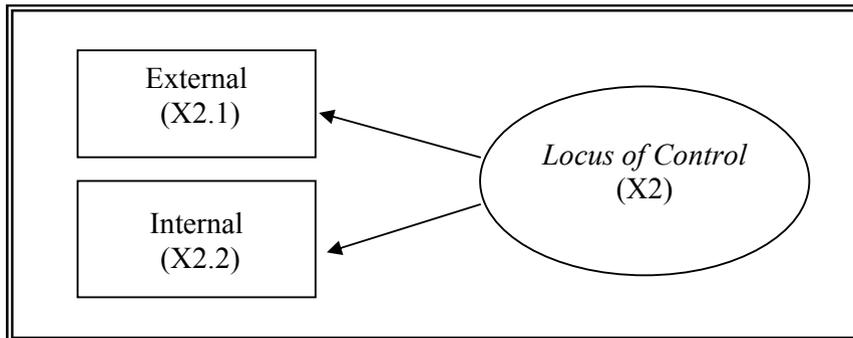
Sumber: Hofstede, *et al* (1990)

### 3.2.2. Variabel *Locus of Control*

*Locus of control* merupakan keyakinan masing-masing individu karyawan tentang kemampuannya untuk bisa mempengaruhi semua kejadian yang berkaitan dengan dirinya dan pekerjaannya (Frucot dan Shearon, 1997). Untuk mengukur

*locus of control*, indikator variabelnya dapat dilihat pada Gambar 3.2.

**Gambar 3.2. Indikator Variabel *Locus of Control***

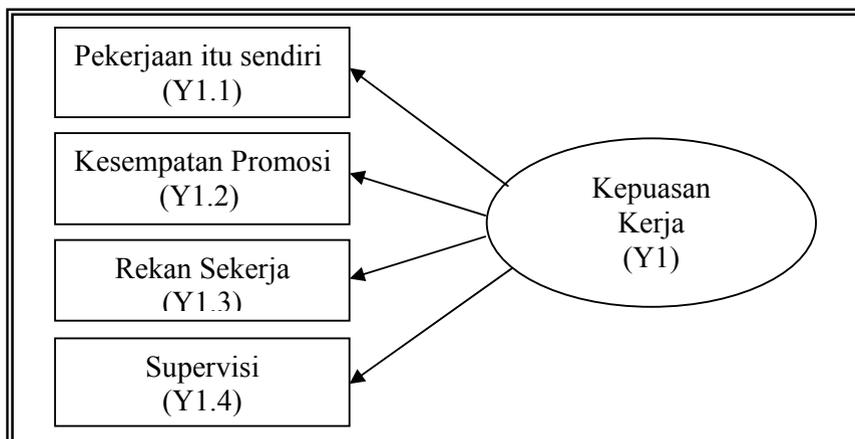


Sumber: Frucot dan Shearon (1997)

### 3.2.3. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaan dalam organisasi (Robbins, 1996). Pengukuran variabel kepuasan kerja menurut Celluci, *et al* (1978 dalam Fuad Mas'ud, 2004) terdapat 4 indikator yang paling penting dalam pekerjaan yang akan memberikan respon terhadap kepuasan kerja. Indikator-indikator yang dikembangkan untuk mengukur kepuasan kerja diperlihatkan dalam Gambar 3.3.

**Gambar 3.3. Indikator Variabel Kepuasan Kerja**

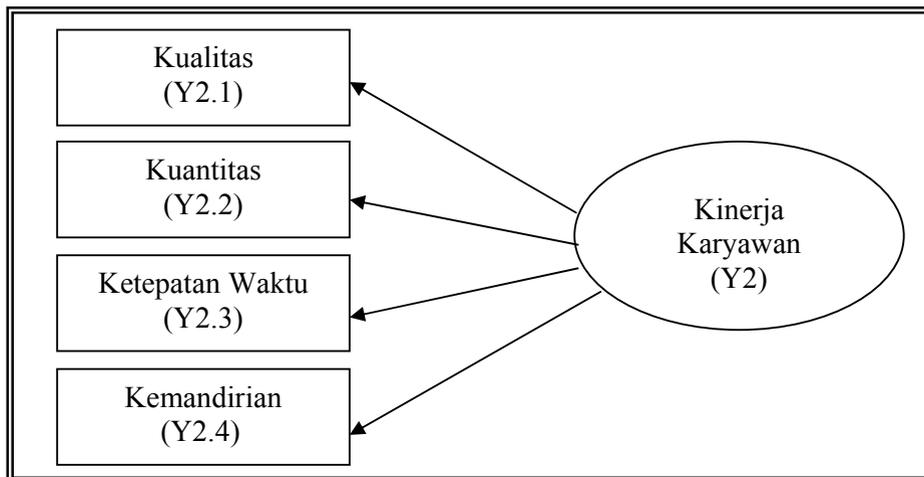


Sumber : Celluci, *et al* (1978 dalam Fuad Mas'ud, 2004)

### 3.2.4. Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu (Mohammad As'ad, 1995). Terdapat 4 indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Indikator-indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan kinerja karyawan diperlihatkan dalam Gambar 3.4.

**Gambar 3.4. Indikator Variabel Kinerja Karyawan**



Sumber : Mohammad As'ad, (1995)

### 3.3. Populasi dan sampel

Populasi adalah sekumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah diterapkan berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, populasi adalah keseluruhan subyek penelitian sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Setiawan, 2005). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat yang sudah berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan berjumlah 152 karyawan .

Dalam penelitian ini menggunakan sampel yang diambil dari populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *random sampling*, artinya bahwa semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama dan diambil secara acak untuk dijadikan sampel. Adapun penentuan jumlah sampel ditentukan dengan persyaratan yang ditentukan oleh Hair *et al.* (1998).

Hair *et al.* (1998) menyatakan bahwa jumlah sampel yang diambil minimal 5 kali dari jumlah indikator yang dipergunakan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan 14 indikator yang berupa item-item pertanyaan dalam kuesioner, sehingga jumlah sampel minimal yang diambil adalah sebesar  $14 \times 5 = 70$ . Lebih lanjut Hair *et al.* (1998) dan Augusty Ferdinand (2005) menyebutkan bahwa jumlah *sample* yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM adalah 100 – 200. Berdasarkan jumlah sampel minimal yang harus diambil dalam penelitian ini dan adanya saran dari Hair *et al.* (1998) dan Augusty Ferdinand (2005) yang menyebutkan bahwa jumlah sampel dalam analisis SEM adalah sebesar 100 – 200, maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini ditentukan 100 responden/karyawan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Data statistik dapat dikumpulkan dengan menggunakan prosedur yang sistematis. Pengumpulan data dimaksudkan sebagai pencatatan peristiwa atau karakteristik dari sebagian atau seluruh elemen populasi. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini lebih difokuskan pada teknik kuesioner yang akan didistribusikan kepada karyawan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat yang terpilih sebagai responden. Metode ini sangat efektif dalam pendekatan survey dan lebih dapat

diandalkan (reliabel) jika pertanyaan-pertanyaannya jelas dan tidak mendua (Umar Husein, 1998).

Untuk mendapatkan data seperti yang diharapkan, maka dilakukan pendistribusian kuesioner, wawancara dengan beberapa responden dan pengamatan (observasi) secara langsung pada obyek penelitian.

### 3.5. Skala Pengukuran Data

Penelitian ini mengacu pada Skala Likert (*Likert Scale*), dimana masing-masing dibuat dengan menggunakan skala 1 – 5 kategori jawaban, yang masing-masing jawaban diberi *score* atau bobotnya yaitu banyaknya *score* antara 1 sampai 5.

- a. Jawaban **sangat tidak setuju** diberi *score* 1
- b. Jawaban **tidak setuju** diberi *score* 2
- c. Jawaban **netral** diberi *score* 3
- d. Jawaban **setuju** diberi *score* 4
- e. Jawaban **sangat setuju** diberi *score* 5

### 3.6. Teknik Pengolahan Data

Selanjutnya agar data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya (*valid*) dan keandalannya (*reliabel*), maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas data. Adapun langkah-langkah pengolahan data dilakukan melalui tahapan sebagai berikut :

#### - **Editing**

Editing yaitu meneliti data yang diperoleh dari hasil wawancara dan kuesioner untuk memastikan data tersebut sudah tertata dengan baik dan siap diproses.

- **Coding**

Coding yaitu upaya mengklasifikasikan jawaban-jawaban dari para responden menurut macamnya. Klasifikasi ini dilaksanakan dengan memberi tanda pada masing-masing jawaban.

- **Tabulating**

Tabulating yaitu proses penyusunan data ke dalam bentuk tabel. Jika sudah pada tahap ini maka dapat dilanjutkan serangkaian proses analisis yang diperlukan.

### 3.7. Teknik Analisis Data

#### 3.7.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Sebelum pengambilan data dilakukan, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap daftar pertanyaan yang digunakan.

##### 1) Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kevalidan kuesioner. Validitas menunjukkan sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Saifuddin Azwar, 2003).

Teknik yang digunakan untuk menguji validitas kuesioner adalah berdasarkan Rumus *Koefisien Product Moment Pearson*, yaitu (Saifuddin Azwar,2003) :

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

Dimana :

$r_{xy}$  : koefisien Korelasi Product Moment

X : nilai dari item ( pertanyaan)

Y : nilai dari total item

N : banyaknya responden atau sampel penelitian

Perhitungan ini akan dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Untuk menentukan nomor-nomor item yang valid dan yang gugur, perlu dikonsultasikan dengan tabel  $r$  *product moment*.

Kriteria penilaian uji validitas, adalah:

- Apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut valid.
- Apabila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut tidak valid.

Menurut Saifuddin Azwar (2003), ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket, yaitu keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh angket tersebut. Sedangkan suatu angket dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu. Di mana validitas diukur dengan membandingkan  $r$  hasil dan  $r$  tabel ( $r$  *product moment*), jika

- $r$  hasil  $>$   $r$  tabel, data valid
- $r$  hasil  $<$   $r$  tabel, data tidak valid

## 2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Saifuddin Azwar, 2003). Hasil pengukuran dapat dipercaya atau reliabel hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah.

Cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner adalah dengan menggunakan Rumus Koefisien *Cronbach Alpha* sebagai berikut (Saifuddin Azwar, 2003) :

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - r)r}$$

Dimana :

$\alpha$  = Koefisien *Cronbach Alpha*

$k$  = Jumlah item valid

$r$  = Rerata korelasi antar item

1 = Konstanta

Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item atau pertanyaan pada penelitian ini akan menggunakan rumus koefisien Cronbach Alpha. Nilai Cronbach Alpha pada penelitian ini akan digunakan nilai 0.6 dengan asumsi bahwa daftar pertanyaan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai Cronbach Alpha  $\geq 0.6$  (Imam Ghazali, 2001)

Syarat suatu alat ukur menunjukkan kehandalan yang semakin tinggi adalah apabila koefisien reliabilitas ( $\alpha$ ) yang mendekati angka satu. Apabila koefisien alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0.6 maka alat ukur dianggap handal atau terdapat

*internal consistency reliability* dan sebaliknya bila alpha lebih kecil dari 0.2 maka dianggap kurang handal atau tidak terdapat *internal consistency reliability*. Tabel 3.1 berikut ini memberikan kriteria dalam melakukan interpretasi terhadap indeks reliabilitas.

**Tabel 3.1. Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya**

Koefisien alpha ( $\alpha$ )	Interprestasi
0,800 – 1,000	Sangat Tinggi
0,600 – 0,799	Tinggi
0,400 – 0,599	Cukup Tinggi
0,200 – 0,399	Rendah
< 0,200	Sangat Rendah

Sumber : Arikunto Suharsini (1999)

### 3.7.2. Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan teknik yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Dalam hal ini, metode analisis yang dipilih untuk menganalisis data adalah *The Structural Equation Model (SEM)*, untuk menguji hipotesis H1, H2, H3, H4 dan H5. Sebelum melakukan pengujian SEM data yang telah terkumpul diuji kelayakannya menggunakan uji validitas dan reliabilitas terhadap konstruk item masing-masing pertanyaan. Analisis kuantitatif digunakan untuk menghitung data jawaban responden yang telah dikumpulkan melalui kuesioner dengan penilaian mengacu pada *skala likert*.

Setelah pengujian validitas dan reliabilitas kemudian dilakukan uji lanjut yaitu alat analisis yang dipakai adalah *Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket statistik AMOS 5.0. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan untuk dapat

menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (mengukur indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya).

Augusty Ferdinand (2005) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis, yaitu :

- Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruk/konsep/faktor;
- Menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti;
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk variabel budaya organisasi, *locus of control*, kepuasan kerja dan kinerja karawan.

b. *Regression Weight*

*Regression Weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh yang terjadi antara variabel independen (budaya organisasi dan *locus of control*), variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, H4 dan H5.

Hal-hal yang perlu dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), menurut Hair, *et al* (1995) dan Augusty Ferdinand (2005), yaitu :

### 1). Pengembangan model berbasis teoritis

SEM adalah sebuah model untuk menguji sebuah teori atau teori yang dikembangkan sendiri oleh peneliti. Dalam hal ini, peneliti bebas membangun hubungan sepanjang didukung justifikasi teoritis yang cukup sehingga tidak terjadi kesalahan spesifikasi dalam pengembangan model.

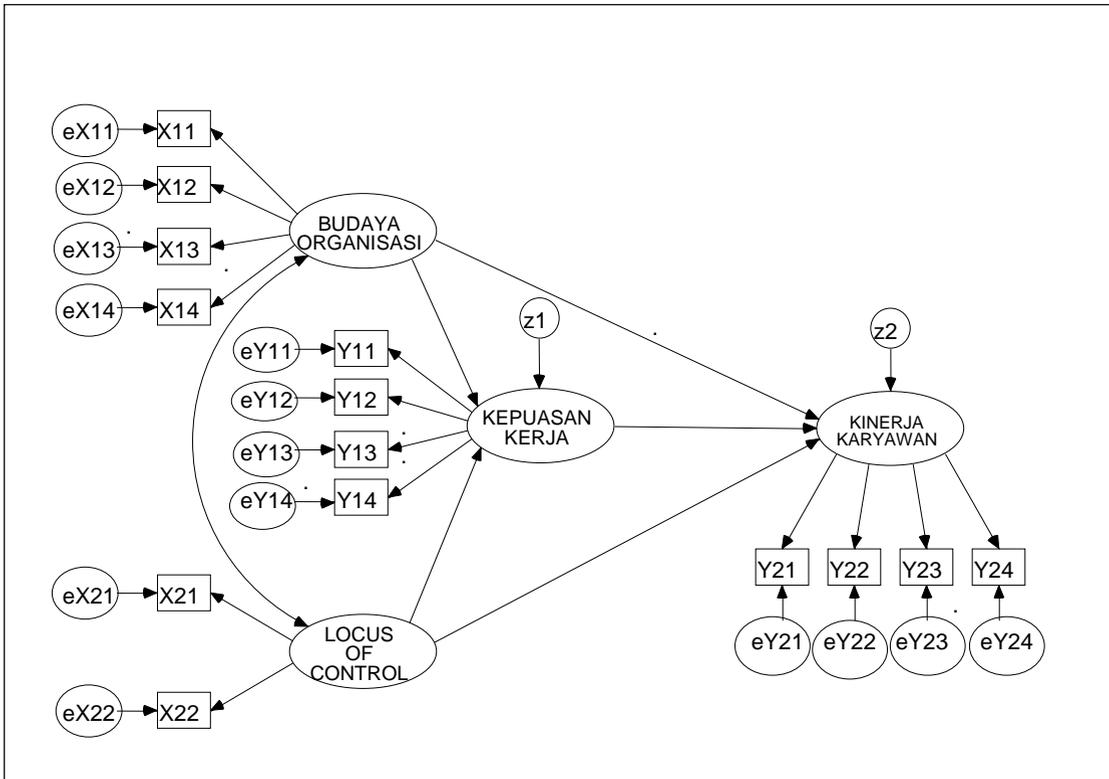
### 2). Pengembalian diagram alur (*path diagram*)

Path diagram akan memudahkan melihat hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram path, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah pengaruh langsung antar satu konstruk, sedangkan garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, menurut Hair, *et al* (1995), yaitu :

- a). Konstruk Eksogen (*Exogeneous Constructs*), yang dikenal juga sebagai *source* variabel atau independen variabel yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah.
- b). Konstruk Endogen (*Endogeneous Constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Penggambaran diagram alur dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.5 berikut ini.

**Gambar 3.5. Diagram Alur**



### 3). Konversi diagram alur

Konversi diagram alur diubah ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran. Dari Gambar 2.1 (Kerangka Pemikiran Teoritis) dikoversikan spesifikasi model menjadi rangkaian persamaan, menurut Hair, *et al* (1995) terdiri dari :

- a). Persamaan struktural (*structural equation*) yang dinyatakan adanya hubungan kausalitas antar berbagai bentuk/konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman, yaitu :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

b). Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Spesifikasi dapat ditentukan variabel yang mengukur dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Persamaan spesifikasi model pengukuran ditunjukkan pada Tabel 3.2.

**Tabel 3.2. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran**

Konsep Eksogen	Konsep Endogen
X1.1 = $\lambda_{1.1}$ Budaya Organisasi + eX1.1	Y1.1 = $\lambda_{1.1}$ Kepuasan Kerja + eY1.1
X1.2 = $\lambda_{1.2}$ Budaya Organisasi + eX1.2	Y1.2 = $\lambda_{1.2}$ Kepuasan Kerja + eY1.2
X1.3 = $\lambda_{1.3}$ Budaya Organisasi + eX1.3	Y1.3 = $\lambda_{1.3}$ Kepuasan Kerja + eY1.3
X1.4 = $\lambda_{1.4}$ Budaya Organisasi + eX1.4	Y1.4 = $\lambda_{1.4}$ Kepuasan Kerja + eY1.4
X2.1 = $\lambda_{2.1}$ <i>Locus of Control</i> + eX2.1	Y2.1 = $\lambda_{2.1}$ Kinerja Karyawan + eY2.1
X2.2 = $\lambda_{2.1}$ <i>Locus of Control</i> + eX2.2	Y2.2 = $\lambda_{2.2}$ Kinerja Karyawan + eY2.2
	Y2.3 = $\lambda_{2.3}$ Kinerja Karyawan + eY2.3
	Y2.4 = $\lambda_{2.4}$ Kinerja Karyawan + eY2.4

#### 4). Memilih matriks input dan estimasi model yang dibangun

Hair, *et al* (1995) menyarankan untuk menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori, hal ini disebabkan pada matriks varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi, sehingga *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (rentang matriks korelasi yang umum berlaku adalah 0 s/d 1). Matriks kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang hal ini tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Program AMOS digunakan untuk estimasi model, dalam program AMOS ada fasilitas untuk *maximum likelihood estimation*. Teknik estimasi ini sesuai untuk ukuran sampel kecil (100 - 200) dengan asumsi normalitas terpenuhi.

## 5). Menilai problem identifikasi

Salah satu masalah pada program komputer yang digunakan untuk estimasi adalah masalah identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi misalnya *standar error* dengan koefisien yang besar, adanya varian *error* yang negatif atau munculnya korelasi yang tinggi. Hair, *et al* (1995), bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

## 6). Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Evaluasi terhadap kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness of Fit*, dengan tahapan sebagai berikut :

### 6.1. Asumsi-Asumsi SEM

Untuk mengevaluasi apakah data yang digunakan untuk dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yang dilakukan dengan beberapa langkah :

#### a. Ukuran Sampel

Ukuran sampel minimum yang disarankan dalam penggunaan SEM adalah sebanyak 100-200 atau menggunakan perbandingan 5-10 kali jumlah observasi untuk setiap estimated parameter atau indikator yang dipakai (Hair *et al.* 1998 dan Augusty Ferdinand, 2005).

#### b. Normalitas dan Linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat asumsi normalitas dipenuhi, dan normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data, yaitu dengan memilih pasangan data

dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

**c. *Outliers***

*Outliers* merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

**d. Multikolinearitas dan Singularitas**

Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Perlakuan yang diupayakan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinearitas atau singularitas tersebut.

## 6.2. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Kesesuaian model dievaluasi melalui berbagai *criteria goodness of fit*. Berbagai indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak sebagai berikut :

- a).  $X^2$  Chi Square Statistik, model ini dipandang baik dan memuaskan bila nilai *chi square*-nya rendah. Semakin kecil nilai  $X^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p \geq 0,05$  ataupun  $p \geq 0,10$ .
- b). *Probability*, nilai probability yang dapat diterima adalah  $p \geq 0,05$
- c). RMSEA (*The Root Mean Square Error of Aproximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi nilai RMSEA lebih kecil atau sama dengan 0,08 sesuai *degrees of freedom*.

- c). GFI (*Goodness of Fit Index*), merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi itu menunjukkan sebuah *better fit*.
- d). AGFI (*Adjusted Goodness of Fit*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,09.
- e). CMIN/DF adalah *The Minimum Sampel Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik Chi Square,  $X^2$  dibagi df-nya disebut  $X^2$  relatif. Bila nilai  $X^2$  relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data
- f). TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- g). CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .

*Goodness of fit index* ditunjukkan pada Tabel 3.3.

**Tabel 3.3. Goodness of Fit Index**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut off Value</b>
Chi-square	Diharapkan kecil
Significant Probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\geq 2,0$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\geq 0,08$

Sumber : Augusty Ferdinand (2005)

## 7). Interpretasi dan Modifikasi Model

Model diestimasi residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians harus bersifat simetrik. Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Variance* yang kecil. Angka 2,58 merupakan batas nilai standar residual yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

### 3.7.3. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

#### 1). Uji *Reliability*

Uji *Reliability* menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Persamaan *Construct Reliability* (CR) yang dipakai adalah :

$$CR = \frac{(\sum \text{Standard loading})^2}{(\sum \text{Standard loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 5.0.
- $\sum E_j$  adalah *measurement error* dari tiap indicator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{error}$ .

## 2). *Variance Extract*

*Variance Extract* menunjukkan jumlah varians dari indicator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *Variance Extract (VE)* adalah :

$$VE = \frac{\sum \text{Standard loading}^2}{\sum \text{Standard loading}^2 + \sum E_j}$$

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1. Tugas Pokok, Fungsi dan Wilayah Kerja**

Kantor Pelayanan Pajak merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan Republik Indonesia yang berada di bawah koordinasi dan bertanggung jawab langsung kepada kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, dan Kantor Pelayanan Pajak dipimpin oleh seorang Kepala Kantor.

Kantor Pelayanan Pajak mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk melaksanakan pelayanan, pengawasan administratif dan pemeriksaan sederhana terhadap Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan Atas Barang Mewah (PPnBM) dan Pajak Tidak Langsung lainnya (PTLL) dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berkenaan dengan pelaksanaan tugas pokoknya Kantor Pelayanan Pajak menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Pengumpulan dan pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, pengamatan potensi perpajakan, dan ekstensifikasi Wajib Pajak;
- b. Penelitian dan penatausahaan surat pemberitahuan tahunan, surat pemberitahuan masa serta berkas Wajib Pajak;
- c. Pengawasan pembayaran masa Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan Atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya;

- d. Penatausahaan piutang pajak, penerimaan, penagihan, penyelesaian keberatan, penatausahaan banding, dan penyelesaian restitusi Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan Atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya;
- e. Pemeriksaan sederhana dan penerapan sanksi perpajakan;
- f. Penerbitan surat ketetapan pajak;
- g. Pembetulan surat ketetapan pajak;
- h. Pengurangan sanksi pajak;
- i. Penyuluhan dan konsultasi perpajakan;
- j. Pelaksanaan administrasi Kantor Pelayanan Pajak.

Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsinya dititikberatkan pada pelayanan kepada wajib pajak dalam rangka pemenuhan kewajiban perpajakan guna menunjang pencapaian penerimaan pajak.

Strategi pelayanan dalam administrasi pemungutan pajak ditetapkan melalui :

- Visi : Menjadikan nyaman dalam administrasi perpajakan
- Misi : Menuju pemungutan pajak yang adil dan merata serta tepat waktu
- Nilai-Nilai : Menumbuhkan partisipasi masyarakat melalui upaya untuk menumbuhkan nilai-nilai : saling menghormati, saling percaya, bertanggung jawab, berlaku jujur, kreativitas dan inovasi.
- Strategi : Mendorong keterbukaan dalam administrasi perpajakan

Dalam struktur hierarki Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat berada di bawah koordinasi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Bagian Tengah I yang berkedudukan di Jalan Pemuda No.1 Semarang. Adapun wilayah kerjanya meliputi 6 kecamatan di Kota Semarang dan Kabupaten Kendal.

Adapun keenam kecamatan di wilayah Kota Semarang adalah Kecamatan Semarang Utara, Semarang Barat, Ngaliyan, Tugu, Gunungpati dan Mijen.

#### **4.1.2. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor : 443/KMK.01/2001 tanggal 23 Juli 2001 yang terdiri dari 12 (dua belas) bagian yaitu :

1. Sub Bagian Umum
2. Seksi Tata Usaha Perpajakan
3. Seksi PPN & PTLL
4. Seksi PPh Badan
5. Seksi Pemotongan dan Pemungutan PPh
6. Seksi PPh Orang Pribadi
7. Seksi Pengolahan Data dan Informasi
8. Seksi Penerimaan dan Keberatan
9. Seksi Penagihan
10. Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan Semarang Barat
11. Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan Kendal
12. Kelompok Jabatan Fungsional Pemeriksa Pajak

#### **4.2. Gambaran Umum Responden**

##### **4.2.1. Identitas Responden**

Gambaran umum responden disajikan dalam penelitian untuk memberikan deskripsi mengenai karakteristik demografi dari responden yang telah mengisi

kuesioner penelitian. Penyajian demografi responden ini diperlukan untuk menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang merupakan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Identitas responden akan menjelaskan tentang gambaran umum mengenai responden dalam penelitian ini yang akan dikelompokkan berdasarkan umur, jabatan, pendidikan, golongan dan jenis kelamin, yang selanjutnya dihubungkan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Menurut Robbins (2003), ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan pada periode tertentu seiring dengan meningkatnya usia, ada beberapa perbedaan yang tidak terlalu signifikan antara pria dan wanita yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Tingkat pendidikan secara tidak langsung menunjukkan kemampuan intelektual yang dimilikinya, sehingga dalam pekerjaan yang rumit, kemampuan intelektual sangat memegang peran yang lebih besar. Terdapat hubungan positif antara senioritas dengan produktivitas pekerjaan, hal ini berkaitan dengan masa kerja seseorang yang diekspresikan sebagai pengalaman kerja dalam menjalankan pekerjaan tertentu dan berhubungan negatif dengan kemangkiran/absensi kerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan suatu efektifitas atau respon emosional seorang individu terhadap berbagai aspek terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003). Kepentingan seorang karyawan pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya pada kinerja karyawan, dan kepentingan ini menunjukkan dampak kepuasan kerja pada produktivitas/kinerja karyawan (Kreitner dan Kinicki, 2003). Luthans (1998) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu : pekerjaan yang dilakukan, gaji, promosi, supervisi, lingkungan kerja dan rekan kerja.

Distribusi responden yang disajikan dalam penelitian ini meliputi : umur, jabatan, pendidikan, golongan dan jenis kelamin yang selanjutnya dihubungkan dengan kepuasan kerja. Pada variabel kepuasan kerja karyawan dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu kepuasan kerja rendah, kepuasan kerja sedang dan kepuasan kerja tinggi. Pada Tabel 4.1. sampai dengan Tabel 4.4 berikut ini dapat dilihat distribusi responden yang dihubungkan dengan umur, jabatan, pendidikan, golongan dan jenis kelamin terhadap kepuasan kerja.

#### **4.2.2. Responden Berdasarkan Umur Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja**

Hubungan antara umur/usia dan kepuasan kerja menunjukkan kecenderungan yang positif, hal ini ditunjukkan dengan kepuasan yang cenderung terus menerus meningkat pada para profesional dengan bertambahnya usia mereka. Sedangkan pada non-profesional kepuasan itu merosot selama usia setengah baya dan kemudian naik lagi dalam tahun-tahun berikutnya (Robbins, 2003).

Terhadap kemungkinan hubungan antara usia dan kinerja menunjukkan keyakinan yang meluas bahwa produktivitas/kinerja merosot dengan meningkatnya usia, walaupun terdapat persepsi bahwa meningkatnya usia akan memberikan kualitas positif yang dibawa ke dalam pekerjaannya, seperti pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, komitmen terhadap mutu, keluar masuknya karyawan dan kemangkiran kerja, namun dianggap kurang luwes dalam hal kecepatan, keluwesan, kekuatan dan koordinasi serta cenderung menolak teknologi. Gambaran mengenai identitas responden berdasarkan umur dan kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Umur dan Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja	Kelompok Umur								Jumlah	(%)
	<30 tahun	(%)	30 - 39 tahun	(%)	40 - 49 tahun	(%)	≥50 tahun	(%)		
1	2	3 (2:10)	4	5 (4:10)	6	7 (6:10)	8	9 (8:10)	10	11
Rendah	9	36,00	9	36,00	0	-	7	28,00	25	25,00
Sedang	7	17,07	16	39,02	5	12,20	13	31,71	41	41,00
Tinggi	8	23,53	17	50,00	4	11,76	5	14,71	34	34,00
Jumlah	24	24,00	42	42,00	9	9,00	25	25,00	100	100,00

Sumber : Data Primer Diolah

Pada Tabel 4.1 terlihat bahwa kelompok karyawan berdasarkan umur, paling banyak adalah karyawan pada kelompok umur 30 sampai dengan 39 tahun (42,00%) dengan tingkat kepuasan kerja untuk karyawan paling banyak pada kepuasan kerja tinggi (50,00%), kepuasan kerja rendah 36,00%, dan kepuasan kerja sedang 39,02%. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan dicapai pada umur tiga puluhan, sehingga kesesuaian jenis pekerjaan yang diterimanya akan berpengaruh pada produktivitas/kinerja karena dengan meningkatnya usia akan memberikan kualitas positif yang dibawa ke dalam pekerjaannya, seperti pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat dan komitmen terhadap mutu.

#### **4.2.3. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja**

Tingkat pendidikan secara tidak langsung menunjukkan kemampuan intelektual yang dimilikinya, sehingga dalam pekerjaan yang rumit, kemampuan intelektual sangat memegang peran yang lebih besar (Robbins, 2003). Kinerja karyawan cenderung meningkat apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuannya, namun apabila tidak terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan, kemungkinan besar kinerja akan memadai, tetapi akan ada

ketidakefisienan organisasional dan munculnya kemerosotan dalam kepuasan karyawan. Gambaran mengenai identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan dan kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.2 di bawah ini :

**Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja	Tingkat Pendidikan												Jml	(%)
	S2	(%)	S1	(%)	D3	(%)	D1	(%)	SMA	(%)	SMP	(%)		
1	2	3 (2:14)	4	5 (4:14)	6	7 (6:14)	8	9 (8:14)	10	11 (10:14)	12	13 (12:14)	14	15
Rendah	1	4,00	6	24,00	7	28,00	4	16,00	6	24,00	1	4,00	25	25,00
Sedang	3	7,32	16	39,02	8	19,51	3	7,32	10	24,39	1	2,44	41	41,00
Tinggi	1	2,94	14	41,18	5	14,71	6	17,65	7	20,59	1	2,94	34	34,00
Jumlah	5	5,00	36	36,00	20	20,00	13	13,00	23	23,00	3	3,00	100	100,00

Sumber : Data Primer Diolah

Pada Tabel 4.2 terlihat bahwa kelompok berdasarkan pendidikan, paling banyak adalah karyawan pada kelompok pendidikan sarjana (S1) sebanyak 36,00% dengan tingkat kepuasan kerja karyawan paling banyak pada kepuasan kerja sedang (39,02%), kepuasan tinggi (41,18%) dan kepuasan kerja rendah (24,00%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan sarjana (S1) secara umum memiliki kesesuaian dengan jenis pekerjaan yang diterimanya dengan kemampuan intelektual yang dimilikinya. Kesesuaian ini akan menciptakan keefisienan organisasional dan memungkinkan terciptanya kepuasan karyawan.

#### 4.2.4. Responden Berdasarkan Golongan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja

Golongan menunjukkan tingkatan kedudukan, masa kerja dan hubungan senioritas. Menurut Robbins (2003), terdapat hubungan positif antara golongan/senioritas dan produktivitas pekerjaan, karena golongan dihubungkan dengan masa kerja dan pengalaman kerja, sehingga dapat didefinisikan senioritas sebagai masa seseorang dalam menjalankan pekerjaan tertentu. Golongan dan masa kerja secara

konsisten berhubungan negatif dengan keluar masuknya karyawan, karena masa kerja pada suatu pekerjaan sebelumnya merupakan peramal yang ampuh tentang keluar masuknya karyawan itu di masa mendatang dan menunjukkan konsistensi karyawan dalam memperoleh kepuasan kerja. Gambaran mengenai identitas responden berdasarkan golongan/kepangkatan dan kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Golongan dan Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja	Golongan							
	II.a	(%)	II.b	(%)	II.c	(%)	II.d	(%)
1	2	3 (2:22)	4	5 (4:22)	6	7 (6:22)	8	9 (8:22)
Rendah	1	4	3	12	3	12	5	20
Sedang	1	2,44	3	7,32	6	14,63	4	9,76
Tinggi	2	5,88	3	8,82	2	5,88	6	17,65
Jumlah	4	4	9	9	11	11	15	15
Kepuasan Kerja	Golongan							
	III.a	(%)	III.b	(%)	III.c	(%)	III.d	(%)
1	10	11 (10:22)	12	13 (12:22)	14	15 (14:22)	16	17 (16:22)
Rendah	6	24	6	24	-	-	1	4
Sedang	7	17,07	9	21,95	5	12,2	4	9,76
Tinggi	10	29,41	8	23,53	1	2,94	2	5,88
Jumlah	23	23	23	23	6	6	7	7
Kepuasan Kerja	Golongan				Total	(%)		
	IV.a	(%)	IV.b	(%)				
1	18	19 (18:22)	20	21 (20:22)	22	23		
Rendah	-	-	-	-	25	25		
Sedang	1	2,44	1	2,44	41	41		
Tinggi	-	-	-	-	34	34		
Jumlah	1	1	1	1	100	100		

Sumber : Data Primer Diolah

Pada Tabel 4.3 terlihat bahwa kelompok karyawan berdasarkan golongan, paling banyak adalah karyawan pada kelompok golongan III.a dan III.b sebanyak masing-masing 23,00%, dengan tingkat kepuasan kerja karyawan paling banyak pada kepuasan kerja tinggi. Karyawan pada golongan III.a dan III.b memiliki kepuasan kerja yang tinggi, hal ini disebabkan adanya tingkatan golongan/senioritas dalam

pencapaian produktivitas pekerjaan, karena golongan dihubungkan dengan masa kerja dan pengalaman kerja, sehingga dapat didefinisikan senioritas sebagai masa seseorang dalam menjalankan pekerjaan tertentu, sehingga tercipta kesesuaian dan kepuasan karyawan.

#### 4.2.5. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja

Menurut Robbins (2003), bahwa secara konsisten tidak ada perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam kemampuannya untuk memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Walaupun pada perkembangan terakhir menunjukkan adanya peningkatan kadar partisipasi wanita dalam angkatan kerja, namun secara psikologis telah menemukan, bahwa perempuan lebih bersedia untuk mematuhi wewenang, dan laki-laki lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Dengan demikian tidak ada perbedaan yang berarti antara laki-laki dan perempuan dalam produktivitas pekerjaan dan juga pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Gambaran mengenai identitas responden berdasarkan jenis kelamin dan kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja	Jenis Kelamin				Jumlah	(%)
	Laki-Laki	(%)	Perempuan	(%)		
1	2	3 (2:6)	4	5 (4:6)	6	7
Rendah	13	52,00	12	48,00	25	25,00
Sedang	29	70,73	12	29,27	41	41,00
Tinggi	22	64,71	12	35,29	34	34,00
Jumlah	64	64,00	36	36,00	100	100,00

Sumber : Data Primer Diolah

Pada Tabel 4.4 terlihat bahwa kelompok karyawan berdasarkan jenis kelamin, paling banyak pada karyawan laki-laki sebanyak 64% dan untuk perempuan 36%. Terhadap karyawan laki-laki paling banyak memiliki tingkat kepuasan kerja yang sedang (70,73%), diikuti kepuasan kerja tinggi (64,71%) dan kepuasan kerja rendah (52,00%). Namun demikian jumlah karyawan laki-laki yang memiliki tingkat kepuasan rendah lebih banyak dibandingkan dengan karyawan perempuan (48,00%). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan laki-laki dan perempuan secara umum tidak menunjukkan perbedaan, demikian juga pengaruhnya dengan kinerja karyawan laki-laki dan perempuan.

### **4.3. Proses Pengujian dan Analisis Data**

Analisis data digunakan untuk menguji hubungan sebab akibat antara variabel-variabel penelitian. Data penelitian diambil dengan menggunakan kuesioner, maka sebelum mengambil data perlu pengujian statistik untuk kelayakan kuesioner. Pengujian tersebut berupa uji reliabilitas dan uji validitas kuesioner. Kemudian setelah kuesioner melewati uji-uji tersebut, analisis data penelitian dilaksanakan. Pada bagian ini akan disajikan pengujian *goodness of fit* untuk *uji confirmatory factor analysis* dan *structure equation model* serta pengujian hipotesis.

#### **4.3.1. Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner**

Uji reliabilitas kuesioner dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Uji reliabilitas dan validitas dilakukan dengan melakukan pengujian pada 30 kuesioner yang telah diisi oleh responden pada tahap pra survei.

Kuesioner dikatakan reliabel jika Cronbach Alpha di atas 0,70 (Hair, *et al*, 1995). Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan diperoleh Cronbach Alpha untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,9070, variabel *locus of control* sebesar 0,8493, variabel kepuasan kerja sebesar 0,9470 dan variabel kinerja karyawan sebesar 0,8864. Karena nilai Cronbach Alpha di atas 0,70 maka dapat disimpulkan bahwa kuesioner adalah handal untuk digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data penelitian.

Uji validitas kuesioner dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan kuesioner. Kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dari hasil uji validitas yang dilakukan diperoleh *corrected item total correlation* untuk variabel budaya organisasi, *locus of control*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan seperti pada Tabel 4.5. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan hasil yang baik, karena syarat minimum yang harus dipenuhi agar kuesioner dikatakan valid/sahih adalah lebih besar dari 0,239 dapat terpenuhi (Augusty Ferdinand, 2005). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan valid/sahih. Adapun ringkasan hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.5. berikut ini.

**Tabel 4.5. Ringkasan Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas Kuesioner**

Variabel	Cronbach Alpha	Variabel Indikator	<i>Corrected Item Total Correlation</i>
Budaya Organisasi	0,9070	X1.1	0,8711
		X1.2	0,8214
		X1.3	0,7581
		X1.4	0,7222
<i>Locus of Control</i>	0,8493	X2.1	0,7386
		X2.2	0,7386
Kepuasan Kerja	0,9470	Y1.1	0,8695
		Y1.2	0,9101
		Y1.3	0,8003
		Y1.4	0,9124
Kinerja Karyawan	0,8864	Y2.1	0,8155
		Y2.2	0,8483
		Y2.3	0,7052
		Y2.4	0,6593

Sumber : Data Primer Diolah

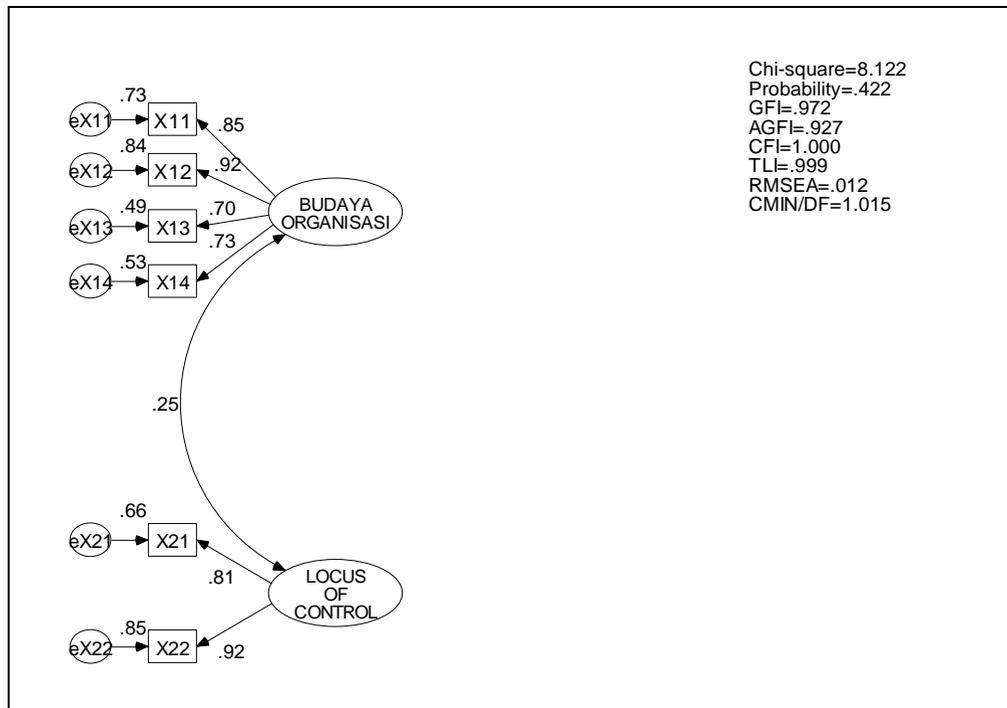
#### **4.3.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)**

Analisis faktor konfirmatori yang dilakukan untuk tujuan menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator dominan yang menjelaskan sebuah factor atau variabel bentukan. Analisis konfirmatori dalam penelitian ini dilakukan dua kali, yaitu (1) untuk konstruk eksogen yang terdiri dari variabel budaya organisasi dan *locus of control* dan (2) untuk konstruk endogen yang terdiri dari variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

##### **4.3.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) Konstruk Eksogen**

Analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen dilakukan pada dua variabel, yaitu variabel budaya organisasi dan *locus of control*. Analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen dilakukan melalui sebuah model *Confirmatory Factor Analysis* seperti yang disajikan pada Gambar 4.1.

**Gambar 4.1. Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen**



Sumber : Data Primer Diolah

Sedangkan untuk hasil pengujian *goodness of fit* dari model *confirmatory factor analysis* konstruk eksogen dapat disajikan pada Tabel 4.6 berikut ini.

**Tabel 4.6. Goodness of Fit Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen**

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 15,15^*$	8,122	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,422	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,972	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,927	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,999	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,012	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,015	Baik

Sumber : Data Primer Diolah

\*Nilai Chi Square dengan df 8 pada signifikansi 5%

Hasil pengujian dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* pada Gambar 4.1 dan Tabel 4.6 menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Sedangkan tingkat signifikansi atau probabilitas dari *confirmatory factor analysis* konstruk eksogen adalah sebesar 0,422 menunjukkan bahwa hipotesa nol (H0) yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima. Dengan demikian *confirmatory factor analysis* konstruk eksogen menunjukkan bahwa model dapat diterima.

Nilai dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator akan memenuhi syarat jika nilai *Critical Ratio* di atas 1,960. *Critical Ratio (CR)* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu CR yang lebih besar dari 1,960 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu signifikan pada taraf signifikansi 5% dan merupakan dimensi dari faktor *latent* yang dibentuk.

*Regression weight* konstruk eksogen dari *confirmatory factor analysis* yang dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini.

**Tabel 4.7. Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen**

			Estimate	STD Estimate	S.E.	C.R.	P
X14	<--	BUDAYA_ORGANISASI	1,000	0,726			
X13	<--	BUDAYA_ORGANISASI	1,094	0,701	0,162	6,747	0
X12	<--	BUDAYA_ORGANISASI	1,297	0,917	0,151	8,607	0
X22	<--	LOCUS_OF_CONTROL	1,000	0,919			
X21	<--	LOCUS_OF_CONTROL	0,908	0,810	0,318	2,855	0,004
X11	<--	BUDAYA_ORGANISASI	1,134	0,853	0,138	8,226	0

Sumber : Data Primer Diolah

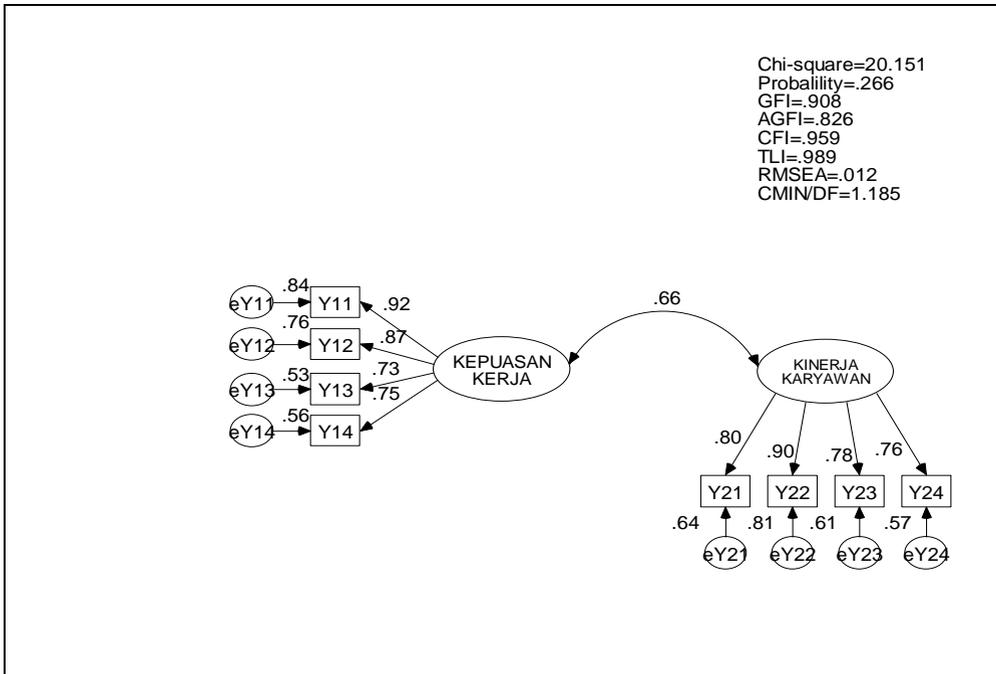
Pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa *loading factor/regression weight/standardized estimate* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0,4. Hair, *et al* (1995) menyatakan bahwa syarat suatu indikator yang merupakan dimensi dari suatu variabel bentukan adalah jika *loading factor*-nya lebih dari 0,4. Oleh karena itu, maka *loading factor* masing-masing indikator dapat diterima dan layak untuk dianalisis. Sedangkan *confirmatory factor analysis* terhadap konstruk-konstruk eksogen terlihat bahwa *standardized estimate* dapat diterima secara signifikan dengan tidak ada angka CR kurang dari 1,96 untuk taraf signifikansi 5%.

Berdasarkan *confirmatory factor analysis* variabel eksogen dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator variabel budaya organisasi dan variabel *locus of control* telah menunjukkan unidimensionalitas dan selanjutnya dapat dipakai untuk mengukur variabel bentukannya tersebut. Dengan kata lain, bahwa variabel budaya organisasi dapat diukur melalui indikator-indikator profesionalisme (X1.1), percaya pada rekan kerja (X1.2), keteraturan (X1.3) dan integrasi (X1.4) dan dari keempat indikator tersebut, yang paling kuat adalah indikator percaya pada rekan kerja (X1.2). Sedangkan untuk variabel *locus of control* dapat diukur melalui indikator-indikator *external locus of control* (X2.1) dan *internal locus of control* (X2.2) dan dari kedua indikator tersebut, yang paling kuat adalah indikator *internal locus of control* (X2.2)

#### **4.3.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) Konstruk Endogen**

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen dilakukan pada dua variabel, yaitu variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan. Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen dilakukan melalui sebuah model *Confirmatory Factor Analysis* seperti disajikan pada Gambar 4.2 berikut ini.

**Gambar 4.2. Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**



Sumber : Data Primer Diolah

Sedangkan untuk hasil pengujian *goodness of fit* dari model *confirmatory factor analysis* konstruk endogen dapat disajikan pada Tabel 4.8 berikut ini.

**Tabel 4.8. Goodness of Fit Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 27,58^*$	20,151	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,266	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,908	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,826	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,989	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,959	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,012	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,185	Baik

Sumber : Data Primer Diolah

\*Nilai Chi Square dengan df 17 pada signifikansi 5%

Hasil pengujian yang menggunakan *confirmatory factor analysis* pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.8 menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi

atau probabilitas dari *confirmatory factor analysis* konstruk endogen adalah sebesar 0,266 menunjukkan bahwa hipotesa nol (H0) yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, oleh karena itu model ini dapat diterima. Dengan demikian *confirmatory factor analysis* konstruk endogen menunjukkan bahwa model dapat diterima.

Nilai koefisien regresi untuk masing-masing indikator akan memenuhi syarat jika nilai Critical Ratio di atas 1,96. *Critical Ratio (CR)* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu CR yang lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu signifikan pada taraf signifikansi 5% dan merupakan dimensi dari faktor *latent* yang dibentuk.

*Regression weight* konstruk endogen dari *confirmatory factor analysis* dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini.

**Tabel 4.9. Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**

Regression Weights

			Estimate	STD. Estimate	S.E.	C.R.	P
Y12	<--	KEPUASAN_KERJA	0.921	0.874	0.075	12.226	0
Y11	<--	KEPUASAN_KERJA	1	0.916			
Y23	<--	KINERJA_KARYAWAN	1	0.779			
Y22	<--	KINERJA_KARYAWAN	1.128	0.899	0.119	9.497	0
Y21	<--	KINERJA_KARYAWAN	1.009	0.802	0.12	8.422	0
Y24	<--	KINERJA_KARYAWAN	0.919	0.757	0.117	7.866	0
Y14	<--	KEPUASAN_KERJA	0.834	0.751	0.089	9.341	0
Y13	<--	KEPUASAN_KERJA	0.744	0.728	0.084	8.874	0

Sumber : Data Primer Diolah

Pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa *loading factor/regression weight/standardized estimate* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0,40. Hair, *et al* (1995) menyatakan bahwa syarat suatu indikator yang merupakan dimensi dari suatu variabel bentukan adalah jika *loading factor*-nya

lebih dari 0,4. Oleh karena itu, maka *loading factor* masing-masing indikator dapat diterima dan layak untuk dianalisis. Sedangkan *confirmatory factor analysis* terhadap konstruk-konstruk endogen terlihat bahwa *standardized estimate* dapat diterima secara signifikan dengan tidak ada angka CR kurang dari 1,96 untuk taraf signifikansi 5%.

Berdasarkan *confirmatory factor analysis* variabel endogen dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan telah menunjukkan unidimensionalitas dan selanjutnya dapat dipakai untuk mengukur variabel bentukannya tersebut. Dengan kata lain, bahwa variabel kepuasan kerja dapat diukur melalui indikator-indikator pekerjaan itu sendiri (Y1.1), kesempatan promosi (Y1.2), rekan sekerja (Y1.3) dan supervisi (Y1.4) dan dari keempat indikator tersebut, yang paling kuat adalah indikator pekerjaan itu sendiri (Y1.1). Sedangkan untuk variabel kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator-indikator kualitas (Y2.1), kuantitas (Y2.2), ketepatan waktu (Y2.3) dan kemandirian (Y2.4) dan dari keempat indikator tersebut, yang paling kuat adalah indikator kuantitas (Y2.2)

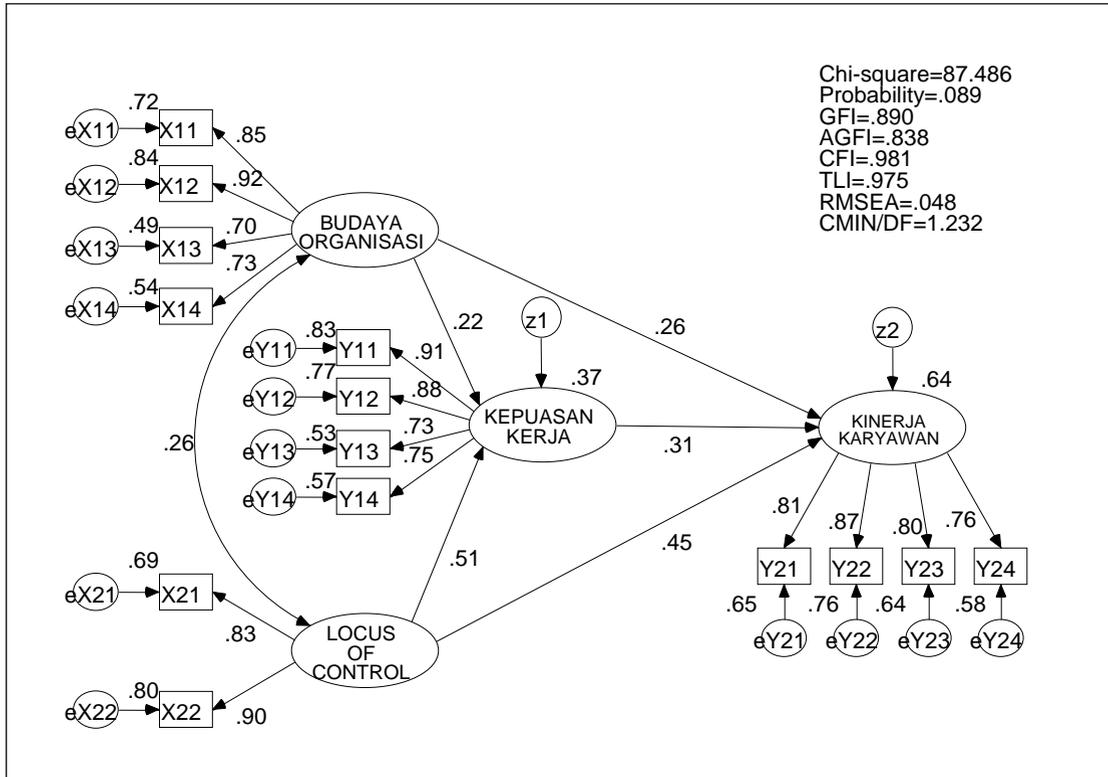
#### **4.3.3. Structural Equation Model**

Langkah analisis terhadap *full model* dilakukan dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*). Hasil analisis terhadap *full model* SEM dapat dilihat pada Gambar 4.3. Sedangkan analisis selanjutnya yang dilakukan adalah evaluasi asumsi-asumsi aplikasi SEM. Adapun langkah-langkah tersebut adalah :

1. Normalitas Data
2. Uji *Outliers*
3. Pengujian terhadap Nilai Residual
4. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

5. Evaluasi atas *Regression Weight* untuk Uji Kausalitas
6. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

**Gambar 4.3. Structural Equation Model (SEM)**



Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Gambar 4.3 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki korelasi sebesar 0,26 terhadap variabel *locus of control*. Hasil korelasi ini menunjukkan adanya hubungan positif yang rendah antara variabel budaya organisasi dan variabel *locus of control*. Hal ini berarti kedua variabel eksogen tersebut merupakan variabel independen yang berdiri sendiri.

Menurut Hair *et al* (1995), hasil pengujian korelasi yang nilainya melebihi 0,9 menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan akan diindikasikan sebagai problem identifikasi. Sedangkan terhadap variabel kepuasan kerja, variabel budaya organisasi

memiliki korelasi sebesar 0,22 dan variabel *locus of control* memiliki korelasi 0,51, sehingga ketiga variabel tersebut mempunyai hubungan positif yang rendah dan tidak mengindikasikan problem identifikasi.

#### **4.3.4. Evaluasi atas Asumsi-Asumsi Aplikasi SEM**

Evaluasi ini merupakan syarat yang harus dipenuhi atas asumsi-asumsi dari aplikasi SEM. Pengembangan model dalam penelitian ini menggunakan pengukuran dengan pengujian model SEM secara penuh atau *full Structural Equation Modelling Construction*.

##### **4.3.4.1. Normalitas Data**

Uji normalitas data terdiri dari uji normalitas tunggal dan uji normalitas *multivariate*. Dalam uji normalitas *multivariate* beberapa variabel dianalisis secara bersama-sama pada analisis akhir. Hasil pengujian normalitas *univariate* dan *multivariate* terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 4.0.

Nilai *Critical ratio* yang digunakan adalah sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1%, artinya jika nilai dari CR Skew melebihi harga mutlak dari 2,58 maka variabel dapat disimpulkan tidak terdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas data *multivariate* dapat dilihat dari nilai CR (*Critical Ratio*) *multivariate* seperti pada Tabel 4.10 berikut ini.

**Tabel 4.10. Hasil Uji Normalitas Data**

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y13	1	5	-0,213	-0,868	-0,77	-1,571
X11	1	5	-0,146	-0,597	-0,411	-0,838
Y14	1	5	-0,398	-1,627	-0,913	-1,863
Y24	1	5	-0,622	-2,541	0,737	1,504
Y21	1	5	-0,386	-1,575	-0,28	-0,571
Y22	2	5	-0,571	-2,332	-0,253	-0,517
Y23	2	5	-0,491	-2,005	-0,506	-1,032
X21	1	5	-0,438	-1,787	-0,23	-0,469
X22	1	5	-0,592	-2,415	-0,336	-0,687
Y11	1	5	-0,383	-1,564	-0,68	-1,388
Y12	1	5	-0,565	-2,305	-0,652	-1,331
X12	1	5	-0,245	-1	-0,22	-0,45
X13	1	5	0,027	0,11	-0,778	-1,588
X14	1	5	-0,266	-1,086	-0,41	-0,838
Multivariate					8,111	1,916

Sumber : Data Primer Diolah

Hasil pengujian normalitas *multivariate* pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai CR *multivariate* sebesar 1,916. Hasil dari perhitungan dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal, karena nilai CR Skew berada pada kisaran antara  $\pm 2,58$ . Dengan demikian dalam pengujian data untuk permodelan SEM yang dilakukan dengan uji normalitas tunggal maupun normalitas *multivariate* tidak ada bukti bahwa data yang digunakan tidak terdistribusi tidak normal, oleh karena itu asumsi normalitas telah terpenuhi dan daya yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan dalam estimasi selanjutnya.

#### 4.3.4.2. Uji Outliers

Pengujian *outliers* bertujuan untuk mengobservasi data yang bernilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al*, 1995). Pengevaluasian *outliers* dapat dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair *et al*, 1995).

Untuk mendeteksi adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam *standard score* atau biasa disebut *Zscore*, yang memiliki nilai rata-rata 0 (nol) dengan deviasi standard sebesar 1,00 (Hair *et al*, 1995). Observasi-observasi yang memiliki *Zscore* lebih besar  $\pm 3,0$  dikategorikan *outliers* artinya data yang melebihi nilai mutlak 3 dapat disimpulkan *outliers*. Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan perkonstruk variabel dengan program SPSS Versi 10. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier disajikan pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.11. Hasil Uji Outlier**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X11)	100	-2.72011	1.77594	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	100	-2.48200	1.74268	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	100	-2.30537	1.52097	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	100	-2.80858	1.52900	.0000000	1.0000000
Zscore(X21)	100	-2.77245	1.31973	.0000000	1.0000000
Zscore(X22)	100	-2.97478	1.04420	.0000000	1.0000000
Zscore(Y11)	100	-2.32490	1.45543	.0000000	1.0000000
Zscore(Y12)	100	-2.17478	1.74374	.0000000	1.0000000
Zscore(Y13)	100	-2.76469	1.27135	.0000000	1.0000000
Zscore(Y14)	100	-1.99701	1.71836	.0000000	1.0000000
Zscore(Y21)	100	-2.84626	1.68961	.0000000	1.0000000
Zscore(Y22)	100	-2.13784	1.27360	.0000000	1.0000000
Zscore(Y23)	100	-2.12222	1.21111	.0000000	1.0000000
Zscore(Y24)	100	-2.94783	1.55042	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil pengujian *outlier* pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai *Zscore* pada kolom minimum dan maksimum menunjukkan nilai *Zscore* berada pada kisaran harga  $\pm 3$ . Pada kolom minimum nilai terbesar ada pada X2.2 sebesar -

2,97478, sedangkan pada kolom maksimum nilai terbesar ada pada X1.1 sebesar 1,77594. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi *univariate outliers* dalam data penelitian yang dianalisis.

#### **4.3.4.3. Evaluasi *Multivariate Outliers***

Evaluasi terhadap adanya *multivariate outliers* dilakukan meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya *outliers univariate*, namun diantara observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah digabungkan dalam suatu model struktural. Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair *et al*, 1995; Tabachnick dan Fidell, 1996 dalam Augusty Ferdinand, 2005).

Uji terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan 14 derajat bebas sesuai dengan jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian ini  $\chi^2 (14 : 0,005) = 31,3193$ . Maka untuk semua kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 31,3193 dari model yang diajukan dalam penelitian ini merupakan *multivariate outliers*. Namun dalam proses analisis jika ditemukan *outliers*, maka tidak perlu dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak terdapat alasan khusus dari profil responden tersebut yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Augusty Ferdinand, 2005).

#### **4.3.4.4. Evaluasi Pemenuhan Asumsi Multikolinieritas dan Singularitas**

Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians. Dengan menggunakan AMOS 4.0 uji ini dapat dideteksi

dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinieritas. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan diperoleh nilai determinan matriks kovarian sampel sebesar :

Nilai Determinan Matriks Kovarian = 1,6054e+005
---

Hasil ini mengidentifikasi nilai yang jauh dari 0 (nol). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian layak untuk digunakan.

#### 4.3.4.5. Pengujian Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual bertujuan mengidentifikasi bahwa secara signifikan model yang sudah dapat diterima tanpa perlu adanya modifikasi. Model tidak perlu dimodifikasi jika nilai residual yang ditetapkan adalah tidak melebihi  $\pm 2,58$ . Hal ini mempunyai arti bahwa nilai residual harus tidak melebihi harga mutlak 2,58 pada taraf signifikansi 1 % di atas  $\pm 2,58$  (Hair *et al*, 1995). Hasil pengujian standard residual data penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut ini.

**Tabel 4.12. Residual Covariances Matrix**

Standardized Residual Covariances

	Y13	X11	Y14	Y24	Y21	Y22	Y23	X21	X22	Y11	Y12	X12	X13	X14
Y13	0													
X11	0.553	0												
Y14	0.154	0.241	0											
Y24	-0.42	-0.89	0.564	0										
Y21	1.262	0.094	1.537	-0.4	0									
Y22	0.724	-0.94	1.478	0.088	0.196	0								
Y23	0.295	-0.04	1.275	0.648	-0.46	-0.1	0							
X21	0.428	-0.27	0.637	-0.14	0.132	-0.32	0.562	0						
X22	0.061	-0.31	1.087	0.074	0.117	-0.26	0.235	0	0					
Y11	0.089	-0.38	-0.25	-0.91	0.174	0.03	-0.87	-0.44	-0.43	0				
Y12	-0.35	-0.94	-0.1	-1.14	0.632	-0.31	-0.9	0.031	0.171	0.181	0			
X12	0.338	0.131	0.683	-0.58	0.384	-0.32	0.451	-0.29	-0.01	0.067	-0.58	0		
X13	0.69	0.005	0.974	0.142	1.261	-0.64	0.651	0.663	0.381	0.577	-0.08	-0.21	0	
X14	0.796	-0.33	1.295	1.095	1.283	0.14	1.508	0.575	0.552	0.018	0.1	-0.08	0.723	0

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil pengujian *standard residual covariance* tidak ada nilai residual yang melebihi nilai mutlak 2,58. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun tidak perlu dilakukan modifikasi, dengan kata lain model yang dibangun dapat diterima.

#### 4.3.4.6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Evaluasi kriteria *goodness of fit* dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model penelitian yang dikembangkan. Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, dan data yang digunakan sebelumnya dievaluasi agar memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Berdasarkan perhitungan dengan program AMOS untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks *goodness of fit* seperti pada Tabel 4.13 berikut ini.

**Tabel 4.13. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index***

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 91,67^*$	87,486	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,089	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,890	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,838	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,981	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,048	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,232	Baik

Sumber : Data Primer Diolah

\*Nilai Chi Square dengan df 71 pada signifikansi 5%

Hasil pengujian menggunakan *Structure Equation Model* seperti ditunjukkan pada Tabel 4.13, diperoleh probabilitas sebesar 0,089. Hal ini mempunyai arti bahwa hipotesa nol ( $H_0$ ) yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik. *Structure equation model* tersebut menunjukkan bahwa model dapat diterima walaupun dengan keterbatasan bahwa nilai GFI dan AGFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal sebesar 0,890 untuk GFI dan 0,838 untuk AGFI karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90. Augusty Ferdinand (2005) menyatakan bahwa model dapat diterima walaupun dengan keterbatasan karena AGFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90. Sementara itu Hair *et al.*(1995) menyatakan bahwa meskipun GFI tidak mampu memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan berada dalam penerimaan marginal (*marginal acceptance*), suatu model tetap dapat diterima apabila pengukuran yang lain mendukung.

#### **4.3.4.7. Evaluasi atas *Regression Weights* untuk Uji Kausalitas**

Pengujian hipotesis kausalitas yang dikembangkan dalam model ini dilakukan dengan uji t yang lazim digunakan dalam model-model regresi. Tabel 4.14 berikut ini menyajikan nilai-nilai koefisien nilai regresi dan CR (dalam AMOS CR identik dengan t-hitung dalam regresi).

**Tabel 4.14. Standardized Regression Weights Structural Equation Model**

Regression Weights

			Estimate	STD. Estimate	S.E.	C.R.	P
KEPUASAN_KERJA	<--	BUDAYA_ORGANISASI	0.315	0.22	0.141	2.224	0.026
KEPUASAN_KERJA	<--	LOCUS_OF_CONTROL	0.583	0.514	0.122	4.776	0
KINERJA_KARYAWAN	<--	KEPUASAN_KERJA	0.233	0.311	0.079	2.928	0.003
KINERJA_KARYAWAN	<--	LOCUS_OF_CONTROL	0.378	0.446	0.096	3.948	0
KINERJA_KARYAWAN	<--	BUDAYA_ORGANISASI	0.279	0.261	0.095	2.946	0.003
X14	<--	BUDAYA_ORGANISASI	1	0.732			
X13	<--	BUDAYA_ORGANISASI	1.086	0.701	0.159	6.82	0
X12	<--	BUDAYA_ORGANISASI	1.288	0.918	0.147	8.778	0
Y12	<--	KEPUASAN_KERJA	0.928	0.877	0.076	12.223	0
Y11	<--	KEPUASAN_KERJA	1	0.911			
X22	<--	LOCUS_OF_CONTROL	1	0.896			
X21	<--	LOCUS_OF_CONTROL	0.955	0.83	0.117	8.162	0
Y23	<--	KINERJA_KARYAWAN	1	0.801			
Y22	<--	KINERJA_KARYAWAN	1.066	0.874	0.109	9.741	0
Y21	<--	KINERJA_KARYAWAN	0.989	0.809	0.112	8.851	0
Y24	<--	KINERJA_KARYAWAN	0.9	0.762	0.11	8.202	0
Y14	<--	KEPUASAN_KERJA	0.843	0.755	0.09	9.387	0
X11	<--	BUDAYA_ORGANISASI	1.117	0.848	0.135	8.292	0
Y13	<--	KEPUASAN_KERJA	0.748	0.728	0.085	8.85	0

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 4.14 terlihat bahwa seluruh hubungan kausalitas antar variabel yang ada dalam model ini memiliki nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dengan menggunakan taraf signifikansi 5 %, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis-hipotesis dari penelitian ini dapat diterima dengan taraf signifikansi sebesar 5 %. Hal ini mengandung makna bahwa semua variabel secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk, sehingga masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan pada model penelitian ini dapat diterima.

#### 4.3.4.8. Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas konstruk ini tidak sama dengan uji reliabilitas angket. Uji ini lebih cenderung mengarah pada *internal reliability* dari sebuah konstruk. Dalam analisis SEM, uji reliabilitas konstruk merupakan hal yang wajib dilakukan (Hair *et al*, 1995). Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk, yang menunjukkan bahwa sampai dimana masing-masing

indikator tersebut mengindikasikan sebuah konstruk. Pengujian reliabilitas ini menggunakan dua uji yaitu :

- a. *Construct Reliability*
- b. *Variance Extract*

**a. *Construct Reliability***

Hasil perhitungan *Construct Reliability* adalah sebagai berikut :

Budaya Organisasi	=	0,8791
<i>Locus of Control</i>	=	0,8565
Kepuasan Kerja	=	0,8914
Kinerja Karyawan	=	0,8846

Dari Lima variabel bentukan yang diuji, semua variabel tersebut mempunyai nilai reliabilitas di atas 0,7. Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 (Augusty Ferdinand, 2005). Berdasarkan hal tersebut maka variabel yang digunakan telah memenuhi syarat.

**b. *Variance Extract***

Hasil perhitungan *Variance Extract* adalah sebagai berikut :

Budaya Organisasi	=	0,6479
<i>Locus of Control</i>	=	0,7494
Kepuasan Kerja	=	0,6744
Kinerja Karyawan	=	0,6576

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* masing-masing variabel yang diteliti, semuanya berada di atas nilai yang direkomendasikan oleh Hair *et al.* (1995) yaitu sebesar 0,5 Sehingga variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

Setelah melalui proses *confirmatory factor analysis* dan analisis terhadap *full model* dari SEM yang dapat dilihat pada Gambar 4.3, maka dapat disimpulkan bahwa model faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dapat diterima dengan baik (seperti terlihat pada Tabel 4.13). Berdasarkan hasil analisis terhadap indeks *goodness of fit*, model ini telah memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu : Chi-square = 87,486; probabilitas = 0,089; CMIN/df = 1,232; GFI = 0,890; AGFI = 0,838; TLI = 0,975; CFI = 0,981 dan RMSEA = 0,048. Langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan.

##### 4.4.1. Pengujian Hipotesis 1 (H1)

Hipotesis 1 menyatakan bahwa : *Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.*

Parameter estimasi antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,224. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yang bernilai 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima pada tingkat signifikansi 5%. Selain dilihat dari nilai CR-nya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari *P-value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai *P-value* sebesar 0,026 karena *P-value* kurang dari 0,05 maka H1 diterima pada tingkat signifikansi 5%.

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa

semakin tinggi kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggotanya, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Keadaan ini dikarenakan adanya kesesuaian karakteristik antara individu dengan nilai-nilai budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat yang terdiri dari profesionalisme, percaya pada rekan, keteraturan dan integrasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Wallach (1983), bahwa kepuasan kerja karyawan sangat tergantung pada kesesuaian antara karakteristik individu dengan budaya organisasi. Sebaliknya, bahwa organisasi yang mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak sesuai dengan nilai-nilai organisasi akan menimbulkan karyawan kurang termotivasi dan komitmen kerjanya rendah, serta tidak tercipta kepuasan kerja.

#### **4.4.2. Pengujian Hipotesis 2 (H2)**

Hipotesis 2 menyatakan bahwa : *Locus of Control mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.*

Parameter estimasi antara *Locus of control* dengan kepuasan kerja karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 4,776. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat sigifikansi sebesar 5% yang bernilai 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima pada tingkat signifikansi 5%. Selain dilihat dari nilai CR-nya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai P-*value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai P-*value* sebesar 0 karena P-*value* kurang dari 0,05 maka H2 diterima pada tingkat signifikansi 5%.

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan

signifikan antara *locus of control* terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *locus of control* karyawan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Keadaan ini dikarenakan adanya pemberdayaan *locus of control* individu karyawan, baik secara internal maupun eksternal dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Namun karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya cenderung lebih menonjolkan pemberdayaan *internal locus of control* dengan perilaku yang kompetitif dan suka bekerja keras, sehingga dapat tercipta kepuasan kerjanya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003), Individu yang mempunyai *internal locus of control* akan memiliki perasaan gelisah, khawatir atau cemas yang lebih kecil terhadap masalah yang dihadapinya. Sebaliknya seseorang yang mempunyai *external locus of control* beranggapan bahwa kegagalan merupakan sesuatu yang berada diluar batas kemampuannya dan sering merasa kurang mampu mengatasi kegagalan tersebut. Hal inilah yang akan menimbulkan perasaan cemas, khawatir dan tidak berdaya yang lebih besar dibandingkan orang yang mempunyai *internal locus of control* (Koentjoro, 1990).

#### **4.4.3. Pengujian Hipotesis 3 (H3)**

Hipotesis 3 menyatakan bahwa : *Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.*

Parameter estimasi antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,928. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yang bernilai 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 diterima pada tingkat signifikansi 5%. Selain dilihat dari nilai

CR-nya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai *P-value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai *P-value* sebesar 0,003. Karena *P-value* kurang dari 0,05 maka H3 diterima pada tingkat signifikansi 5%.

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja karyawan memberikan pengaruh yang dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Keadaan ini dikarenakan adanya kesesuaian pekerjaan yang diterima, kesempatan promosi, rekan sekerja dan supervisi yang dialami oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Karyawan yang dihadapkan pada keadaan yang sesuai dengan keinginannya akan dapat meningkatkan kinerjanya.

Kepuasan kerja akan menciptakan kinerja yang lebih baik dan merupakan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Robbins (2003), Kepuasan kerja merupakan suatu efektifitas atau respon emosional seorang individu terhadap berbagai aspek terhadap pekerjaannya. Kepentingan seorang karyawan pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya pada kinerja karyawan, dan kepentingan ini menunjukkan dampak kepuasan kerja pada produktivitas/kinerja karyawan, sehingga organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung menjadi lebih efektif dari pada organisasi dengan karyawan yang kurang puas (Kreitner dan Kinicki, 2003).

#### **4.4.4. Pengujian Hipotesis 4 (H4)**

Hipotesis 4 menyatakan bahwa : *Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.*

Parameter estimasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,946. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yang bernilai 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 diterima pada tingkat signifikansi 5%. Selain dilihat dari nilai CR-nya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai *P-value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan *P-value* sebesar 0,003. Karena *P-value* kurang dari 0,05. maka H4 diterima pada tingkat signifikansi 5%.

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal berarti bahwa kesesuaian budaya organisasi dengan anggotanya ternyata memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Keadaan ini disebabkan oleh setiap karyawan yang mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku yang sesuai dengan budaya kantor. Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang meliputi profesionalisme, percaya pada rekan, keteraturan dan integrasi, sehingga kesesuaian ini dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik, dalam mewujudkan kualitas, kuantitas, ketepatan dan kemandirian kinerjanya.

Menurut Aftoni Sutanto (2002), budaya merupakan hasil pembelajaran yang tidak unik dimiliki setiap orang, tetapi budaya merupakan fenomena kolektif yang dimiliki oleh sekelompok orang dalam organisasi. Budaya organisasi menurut Cheki (1996) diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi,

sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir dan bertindak dalam menjalankan tugas.

#### **4.4.5. Pengujian Hipotesis 5 (H5)**

Hipotesis 5 menyatakan bahwa : *Locus of Control mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.*

Parameter estimasi antara *Locus of control* dengan kinerja karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 3,948. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yang bernilai 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa H5 diterima pada tingkat signifikansi 5%. Selain dilihat dari nilai CR-nya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai *P-value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan *P-value* sebesar 0. Karena *P-value* kurang dari 0,05. maka H5 diterima pada tingkat signifikansi 5%.

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa hipotesis 5 (H5) yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *locus of control* terhadap kinerja karyawan. Hal berarti bahwa semakin tinggi *locus of control* ternyata dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Keadaan ini dikarenakan karyawan dapat memberdayakan *locus of control*nya baik internal maupun eksternal, sehingga tercipta kondisi kerja yang kompetitif dan berupaya untuk selalu mampu menghadapi permasalahan yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaannya menjadi lebih baik, dalam mewujudkan kualitas, kuantitas, ketepatan dan kemandirian kinerjanya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003), Individu yang mempunyai *internal locus of control* menyukai hal-hal yang bersifat kompetitif, suka bekerja keras, merasa dikejar waktu dan ingin selalu berusaha lebih baik daripada kondisi sebelumnya. Sebaliknya seseorang yang mempunyai *external locus of control* merasa kurang mampu untuk menghadapi masalah-masalah yang timbul pada dirinya.

Adapun kesimpulan hasil pengujian hipotesis penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut ini :

**Tabel 4.15. Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

<b>Hipotesis</b>	<b>Bunyi Hipotesis</b>	<b>Kesimpulan</b>
H1	Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat;	Terbukti
H2	<i>Locus of Control</i> mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat;	Terbukti
H3	Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat;	Terbukti
H4	Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat;	Terbukti
H5	<i>Locus of Control</i> mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.	Terbukti

Sumber : Data Primer Diolah

#### **4.5. Analisis Pengaruh**

Berdasarkan hasil dari perhitungan dengan program AMOS, maka diperoleh analisis pengaruh seperti ditunjukkan pada Tabel 4.16 berikut ini :

**Tabel 4.16. Analisis Pengaruh**

	LOCUS_OF_CONTROL	BUDAYA_ORGANISASI	KEPUASAN_KERJA	KINERJA_KARYAWAN
KEPUASAN_KERJA	0,514	0,22	0	0
KINERJA_KARYAWAN	0,606	0,33	0,311	0

Standardized Direct Effects - Estimates

	LOCUS_OF_CONTROL	BUDAYA_ORGANISASI	KEPUASAN_KERJA	KINERJA_KARYAWAN
KEPUASAN_KERJA	0,514	0,22	0	0
KINERJA_KARYAWAN	0,446	0,261	0,311	0

Standardized Indirect Effects - Estimates

	LOCUS_OF_CONTROL	BUDAYA_ORGANISASI	KEPUASAN_KERJA	KINERJA_KARYAWAN
KEPUASAN_KERJA	0	0	0	0
KINERJA_KARYAWAN	0,16	0,069	0	0

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dilihat bahwa variabel yang memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap kepuasan kerja adalah variabel *locus of control* dengan nilai koefisien pengaruh sebesar 0,514, disusul oleh variabel budaya organisasi dengan nilai 0,220. Sedangkan variabel yang memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja karyawan adalah variabel *locus of control* dengan nilai koefisien pengaruh sebesar 0,446, disusul dengan variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi dengan nilai koefisien masing-masing 0,311 dan 0,261.

Sedangkan variabel yang memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja tidak ada. Namun variabel yang memiliki pengaruh tidak langsung terbesar terhadap kinerja karyawan adalah variabel *locus of control* dengan nilai koefisien pengaruh sebesar 0,160, disusul dengan variabel budaya organisasi dengan nilai 0,069.

Adapun analisis pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung. Dalam penelitian ini, secara umum hasil dari analisis pengaruh total ini adalah sama dengan hasil analisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, yaitu variabel yang memiliki pengaruh total terbesar terhadap kepuasan kerja adalah variabel *locus of control* dengan nilai koefisien pengaruh

sebesar 0,514, disusul dengan variabel budaya organisasi dengan nilai 0,220. Sedangkan variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan adalah variabel *locus of control* dengan nilai koefisien pengaruh sebesar 0,606, disusul dengan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan nilai masing-masing 0,330 dan 0,311.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Hasil Uji Hipotesis**

##### **5.1.1. Hasil Uji Hipotesis 1 (H1)**

Hipotesis 1 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

Dari hasil pengolahan diketahui bahwa hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggotanya, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wallach (1983) yang hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen kerja memungkinkan untuk berpindah organisasi tergantung pada kesesuaian antara karakteristik individu dengan budaya organisasi.

##### **5.1.2. Hasil Uji Hipotesis 2 (H2)**

Hipotesis 2 : *Locus of Control* mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *locus of control* terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *locus of control* karyawan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja

karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian Ikhsan Budi Riharjo (2000) yang membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *locus of control* dengan kinerja manajerial dan kepuasa kerja pada organisasi sektor publik.

### **5.1.3. Hasil Uji Hipotesis 3 (H3)**

Hipotesis 3 : Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja karyawan memberikan pengaruh yang dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian Ostroff (1992) dan Suharto (2005) yang membuktikan adanya pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan yang hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### **5.1.4. Hasil Uji Hipotesis 4 (H4)**

Hipotesis 4: Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kesesuaian budaya organisasi dengan anggotanya ternyata memiliki kemampuan untuk

meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian Aftoni Sutanto (2002) dan Suharto (2005) yang membuktikan adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **5.1.5. Hasil Uji Hipotesis 5 (H5)**

Hipotesis 5: *Locus of control* mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa hipotesis 5 (H5) yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *locus of control* terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *locus of control* ternyata dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan terhadap kinerja aparat unit-unit pelayanan publik oleh Ikhsan Budi Riharjo (2000) dan Falikhatun (2003) yang hasilnya membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *locus of control* dengan kinerja karyawan.

## **5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan pada Bab I, menunjukkan bahwa penelitian ini berupaya untuk mengkaji permasalahan pengaruh budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada

Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Hasil penelitian ini berhasil menemukan bahwa budaya organisasi dan *locus of control* dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Dari kedua faktor tersebut, ternyata *locus of control* memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan dibandingkan dengan budaya organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, kinerja karyawan dapat meningkat jika adanya peningkatan budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi. Dari ketiga faktor tersebut, ternyata *locus of control* memberikan pengaruh yang paling besar terhadap kinerja karyawan, diikuti oleh kepuasan kerja dan budaya organisasi.

### **5.3. Implikasi Teoritis**

Berdasarkan hasil analisis terhadap jawaban responden sebagaimana yang telah diuraikan pada Bab IV, maka implikasi teoritis yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara faktor budaya organisasi dan *locus of control* dengan kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Wallach (1983) dan Ikhsan Budi Riharjo (2000).
2. Hasil penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara faktor budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja terhadap kinerja

karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Ostroff (1992), Suharto (2005) Aftoni Sutanto (2002), Ikhsan Budi Riharjo (2000) dan Falikhatun (2003).

#### **5.4. Implikasi Manajerial**

Beberapa hal yang dapat dijadikan arahan kebijakan bagi pimpinan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat dalam hubungannya dengan hasil-hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan indikator budaya organisasi, percaya pada rekan kerja (X1.2) ternyata memiliki pengaruh paling kuat dibandingkan dengan indikator yang lain. Berdasarkan temuan ini langkah kebijakan yang dapat dilakukan pimpinan kantor adalah dengan selalu menciptakan kerja sama dalam kelompok kerja/seksi dan saling terbuka satu sama lain, sehingga tugas masing-masing seksi yang terkait dengan seksi yang lain dibuahkan data (alat keterangan) untuk ditindaklanjuti oleh seksi yang bersangkutan.

Disamping itu, terhadap indikator profesionalisme (X1.1), keteraturan (X1.3) dan integrasi (X1.4), maka kebijakan pimpinan yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kemampuan karyawan baik secara teori atau praktek, melalui pendidikan dan pelatihan perpajakan, *in house training*, penegakan disiplin baik dalam jam kerja maupun penyelesaian pelaksanaan tugas, dan pemberdayaan kerja sama antar kelompok/seksi untuk saling melengkapi data dalam upaya meningkatkan kinerjanya dalam pemungutan kewajiban perpajakan.

2. Faktor *locus of control* dalam Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat sangat penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Indikator *internal locus of control* (X2.2) ternyata memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan *external locus of control*. Berdasarkan temuan ini menunjukkan bahwa karyawan dengan *Internal locus of control* meyakini bahwa apa yang terjadi selalu berada dalam kontrolnya dan selalu mengambil peran serta bertanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kemampuan sendiri dan tidak tergantung pada orang lain.

Disamping itu, terhadap karyawan dengan *external locus of control*, maka pimpinan kantor dapat melakukan tindakan melalui upaya untuk selalu mengingatkan kepada karyawan akan tugas dan tanggung jawabnya dalam menghimpun penerimaan pajak, baik secara langsung maupun melalui Rapat Pembinaan I dan II, sehingga setiap karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tepat waktu dan bertanggung jawab.

3. Kepuasan kerja karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat dan pengaruhnya dalam penelitian ini adalah secara langsung. Adapun indikator kepuasan kerja, pekerjaan itu sendiri (Y1.1) ternyata memiliki pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan indikator yang lain. Berdasarkan temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan yang tinggi karena pekerjaan yang diterimanya sangat menarik, sehingga memberikan implikasi terhadap kejelasan tugas dan target yang akan dicapai. Dengan temuan ini memberikan acuan pada langkah kebijakan yang dapat dilakukan pimpinan kantor untuk menempatkan karyawan

sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi pula.

Disamping itu, terhadap indikator kesempatan promosi (Y1.2), rekan sekerja (Y1.3) dan supervisi (Y1.4), maka kebijakan pimpinan yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi melalui promosi pangkat/ jabatan, menempatkan karyawan dalam kelompok kerja/seksi dengan anggota kelompok yang sesuai dan kepada kepala kantor serta para ketua kelompok/kepala seksi untuk dapat memberikan kepemimpinan/bimbingan kepada anggota kelompoknya, sehingga dapat memberikan semangat kerja dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya.

## **5.5. Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan analisis yang dihasilkan dalam penelitian ini dapat memberikan sumbangan terhadap hasil-hasil yang telah dicapai dalam penelitian terdahulu. Akan tetapi masih ada beberapa keterbatasan yang seharusnya menjadi perhatian oleh para peneliti di masa mendatang. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini merupakan studi kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat, dengan demikian kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum pada Kantor Pelayanan Pajak baik di Semarang maupun Direktorat Jenderal Pajak secara umum. Hal ini disebabkan oleh kompleksitas permasalahan yang dihadapi untuk masing-masing kantor yang berbeda.

2. Menjawab permasalahan yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat, dalam penelitian ini hanya dicoba faktor yang menonjol dan memfokuskan pada faktor budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja karyawan berikut indikator-indikatornya. Bukan tidak mungkin bahwa sebenarnya masih ada faktor lain dan indikatornya yang turut mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Faktor *locus of control* yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat dalam penelitian ini masih diuji secara global berupa faktor *locus of control*.

#### **5.6. Agenda Penelitian Mendatang**

Kondisi lingkungan internal dan eksternal Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat pada saat dilakukan penelitian menunjukkan kompleksitas permasalahan yang sedang dihadapi. Sehingga berdasarkan hasil penelitian ini faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terbatas pada faktor budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja. Oleh karena itu perlu diteliti lebih lanjut indikator lain dari faktor yang sudah diteliti (budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja) atau faktor lain yang memungkinkan turut mempengaruhi kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aftoni Sutanto, 2002. "Peran Budaya Organisasional untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan". **Benefit** Vol.6 No.2, Desember 2002.
- Amin Laily, 2000. *Analisis Kultur Organisasi, Tingkat Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, Studi Kasus pada KP PBB Yogyakarta*. **Tesis** S2 UGM Yogyakarta.
- Amstrong, Michael. 1994. *Seri Pedoman Manajemen; Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa : Sofyan Cikmat dan Hariyanto, Elek Media Komputindo, Jakarta.
- Arikunto Suharsini. 1999. *Prosedur Penelitian*. Pendekatan Praktek. Rineka Cipta, Jakarta.
- Augusty Ferdinand, 2005. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Boediono, B, 1999. *Pelayanan Prima, Fokus Bahasan Pelayanan Perpajakan*. Yayasan Kawula Indonesia, Jakarta.
- Budi Wibowo, Soewito dan FX. Sugiyanto. 2001. "Analisis Budaya Perusahaan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja karyawan di PT. Pura Barutama Kudus". **Jurnal Strategi Bisnis**, Vol. 6 Tahun IV.
- Cheki, Yio. 1996. "Budaya Perusahaan Cina Sebuah Analisis Berdasarkan Model Kotler & Heskett". Jakarta, **Usahawan** No.07, Th. XXV
- Dwi Maryani dan Bambang Supomo. 2001. "Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual". **Jurnal bisnis dan akuntansi**, Vol.3 No.1 367-376.
- Falikhatun, 2003. "Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control dan Penerapan Sistem Informasi terhadap Kinerja Aparat Unit-unit Pelayanan Publik". **Empirika** Vol.16 No. 2, Desember 2003.
- Frucot, Veronique and Winston T. Shearon. 1991, "Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction". **The Accounting Review**, Vol. 66. No 1, January, p: 80-99
- Fuad Mas'ud, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

- Greenhalgh, L dan Rosenblatt. 1984. “*Job insecurity : Toward conceptual clarity*”. **Academy of management review**, Vol.9 p: 438-448.
- Hair, J.F. Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham and W.C. Black, 1995. ***Multivariate Data Analysis with Readings***. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall. New Jersey.
- Harti Budi Yanti, 1998, “*Kultur Organisasi dan Kreativitas Akuntan*”, **Tesis S2** Pascasarjana, Akuntansi UGM
- Has Munir, 1995. ***Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia***. Bumi Aksara. Jakarta.
- Henry Simamora, 1997. ***Manajemen Sumber Daya manusia***, Edisi Kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Hofstede, G., Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv and Geert Sanders, 1990. “*Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*”. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, p: 286-316.
- Ikhsan Budi Riharjo, 2000. ”*Pengaruh Struktur Organisasional dan Locus of Control Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja Pada Organisasi Sektor Publik*”. **Ekuitas** Vol.6 No.2, Juni 2002.
- Koentjoro. 1990. “*Studi Interkorelasi antara LOC Internal, Motif berprestasi dan kepribadian Tipe A*”. **laporan Penelitian**. Fakultas Psikologi. UGM. Yogyakarta.
- Koberg, CS and Chusnim, LH, 1991. “*Organizational Culture Relationship with Creativity and other Job Related Variables*”. **Journal of Business Research**, Vol. 15 (5) p: 397-409.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, 2003. ***Perilaku Organisasi***. Salemba Empat. Mc Graw Hill Education. Jakarta.
- Lefcourt. H. M. 1986, “*Internal Versus External Control of Reinforcement: A Review*”. **Psychological Bulletin**. April, pp. 206-220.
- Limidi Rudi Ananda. 1996. “*Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Peningkatan Kinerja Karyawan di PT. Indo Acidatama Chemical Industri Surakarta*”, **Tesis** UGM Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 1998. ***Organizational Behavior***. Eight Edition, Mc.Growth-Hill Book co-Singapore.
- Michita CR and Frederic WS, 2003. ***Organizational Behaviour***, Seventh Edition, Mc. Growth-hill Book Co-Singapore.

- Miftah Thoha, 1994. *Cara Kerja Efisien*. Karya Kencana, Jakarta.
- Minner, B. John. 2001. *Organizational Behavior : Performance and Productivity*. Prentice Hall International, Inc.
- Mohammad As'ad, 1995. *Psikologi Industry*. Edisi Keempat, Penerbit Liberty, Yogyakarta
- Murtanto, 1998. "Karakteristik Perusahaan dan Gaya Kepemimpinan". Tesis Pascasarjana UGM Yogyakarta.
- Ostroff, Cheri. 1992. "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance : An Organizational Level Analysis". **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77 No. 6 p: 963-974.
- Parminto Ardi. 1991. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Industri Gula di Jawa Timur", UGM Yogyakarta.
- Rao, Purba. 1996. "Measuring Consumers Perceptions Throught Factor Analysis", **The Asian Managers**.
- Robbins, Stephen P, 1996, *Organizational Behavior Concept, Controversiest, Applications*. Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey.
- Rotter, J.B. 1986. "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control for Reinforcement". **Psychological Monographs : General and Applied**, whole No. 609, pp. 1-28.
- Saifuddin Azwar, 2000. *Metode Penelitian*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Schein, Edgar, H. 1991. *The Role of Founder in Creating Organization Culture, Psychological Dimensionsof Organizational Behavior*. Macmillan Publishing Company, Singapura.
- Setiawan, E. 2005. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yayasan Widya Manggala Indonesia, Semarang.
- Smith, Ken G., James P. Guthrie and Ming-Jer Chen, 1989. "Strategy, Size and Performance". **Organization Studies**, No.10/1 p: 063-081
- Suharto, 2005. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". **Jurnal Universitas Semarang**, Semarang
- Sutanto, 2002. "Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan". **Perspektif**. Vol. 7 No. 1, Juni 2002.

Umar Husein, 1998. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia  
Pustaka Utama, Jakarta

Wallach, Ellen J., 1983. “*Individual and Organization : The Cultural Match*”.  
**Training and Development Journal**, February. p: 29-36.