

**ANALISIS PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI
DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA
PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
(Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern
Di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
Pada Program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

**Oleh:
ARTO SUHARTO PRAWIRODIRDJO
NIM. C4A005014**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2007**



SERTIFIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya Arto Suharto Prawirodirdjo NIM C4A005014 Menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah dipublikasikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen atau program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di tangan saya.

Semarang, 21 Mei 2007

Penulis,

Arto Suharto Prawirodirdjo

Motto & Persembahan

*Orang cerdas bukanlah orang yang bergelar,
dan bukan orang yang banyak ilmunya,
tetapi orang yang paling cerdas
adalah orang yang paling banyak ingat mati
dan paling mempersiapkan diri dengan amal saleh*

Tesis ini kupersembahkan untuk

*Keluarga Besar di Cirebon dan Bandung,
lentera hidupku tersayang Sri Soegih Budi Rahayu & Anakku tersayang
Fikri Aulia Soegih Arto
yang slalu memberikan do'a dan semangat
Semoga dapat memacu dan menjadi cermin bahwa hidup perlu do'a,
perjuangan & pengorbanan*

ABSTRACT

Directorate General Of Taxes has conducted a comprehensive change that covers all operational activities. One of them through forming of office that employ modernization tax administration system by applying advanced information technology. Change of this organization is expected will improve officer performance and officer integrity. In turn, it can give the excellent-service to customer (taxpayers). The aim of this research is to analyze some factors that influence the officer performance. Based on literature review, this research will focus on the influence of restructuring organization, cultural organization to the job satisfaction and to improvement of officer performance in District Tax Office based on modern administration under the coordination Of Regional Office Jakarta Special. Based on literature review, this study propose some hypotheses.

This research involved 105 of officer of District Tax Office based on modern administration under the coordination Of Regional Office Jakarta Special. The result of the study showed that all hypotheses which proposed in this research can be accepted. It means, restructuring organization, cultural organization have a positive and significant effect to job satisfaction and performance officer of Directorate General Of Taxes. This finding gives implication that Directorate General Of Taxes can improve its officer performance by restructuring the organization and creating organizational culture.

Keyword: Restructuring organization, Cultural of organization, Job Satisfaction and Performance officer.

ABSTRAKSI

Direktorat Jenderal Pajak telah melakukan perubahan yang bersifat menyeluruh dan komprehensif di segala bidang. Salah satunya melalui pembentukan kantor dengan menerapkan sistem administrasi perpajakan modern dengan didukung teknologi informasi terkini. Perubahan organisasi ini diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai serta meningkatkan profesionalisme dan integritas pegawai agar mampu memberikan pelayanan yang prima yang berorientasi pada kepuasan wajib pajak sehingga dapat mempermudah dan membantu wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini difokuskan untuk meneliti pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus yang berjumlah 105 orang. Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai Ditjen Pajak. Dengan demikian melalui upaya-upaya perubahan organisasi, budaya organisasi yang kondusif yang sesuai dengan perubahan yang sedang dilakukan, diharapkan pihak Direktorat Jenderal Pajak dapat meningkatkan kinerja pegawainya sehingga dapat menyempurnakan pelayanannya terhadap publik

Kata Kunci : Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Pernyataan Keaslian Tesis	iii
Halaman Motto dan Persembahan	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	7
BAB II TELAAH PUSTAKA	8
2.1 Perubahan Organisasi	8
2.1.1 Struktur Organisasi	10
2.1.1.1 Struktur Organisasi Berdasarkan Fungsi	11
2.1.1.2 Struktur Organisasi Berdasarkan Skala Wajib Pajak	12
2.1.2 Teknologi	12
2.1.3 Prosedur Pada Kantor Pelayanan Pajak	13
2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.2 Budaya Organisasi	16
2.2.1 Karakteristik Budaya Organisasi	16
2.2.2 Peran Budaya Dalam Organisasi	17
2.3. Kepuasan Kerja	21
2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja	22
2.3.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja	24
2.3.3 Pengukuran Kepuasan Kerja	26
2.4 Kinerja	31
2.4.1 Pengertian Kinerja	32
2.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	32

2.5 Penelitian Terdahulu	33
2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis	35
2.7 Hipotesis	36
2.8 Definisi Operasional	40
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1 Jenis dan Sumber Data	43
3.1.1 Data Primer	43
3.1.2 Data Sekunder	44
3.2 Populasi dan Sampel	44
3.3 Metode Pengumpulan Data	45
3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	46
3.4.1 Teknik Pengolahan Data	46
3.4.2 Analisis Data	46
3.4.2.1 Pengembangan Model Teoritis	47
3.4.2.2 Pengembangan Diagram alur	47
a. Konstruk Perubahan Organisasi (PO)	48
b. Konstruk Budaya Organisasi (BO)	49
c. Konstruk Kepuasan Kerja (KK)	49
d. Konstruk Kinerja Pegawai (KP)	50
3.4.2.3 Analisis Persamaan Struktural	51
3.4.2.4 Matriks Input dan Estimasi Model	53
3.4.2.5 Menilai Problem Identifikasi	53
3.4.2.6 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	53
3.4.3 Asumsi-Asumsi SEM	55
a. Ukuran Sampel	55
b. Normalitas dan Linearitas	56
c. Outliers	56
d. Multikolinearitas dan Singularitas	56
3.4.4 Interpretasi dan Modifikasi Model	56
3.4.5 Uji <i>Reability</i> dan <i>Variance Extract</i>	57
3.4.5.1 Uji <i>Reability</i>	57
3.4.5.2 <i>Variance Extract</i>	57
BAB IV ANALISIS DATA	58
4.1 Deskriptif Responden	58
a. Jenis Kelamin Responden	59
b. Usia Responden	59

c. Tingkat Pendidikan Responden	60
d. Golongan Pegawai Responden	61
e. Masa Kerja Responden	61
f. Jabatan Responden	62
4.2 Proses dan Hasil Analisis Data	63
4.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori	64
4.2.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori Masing - masing Variabel	65
a. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Perubahan Organisasi (PO)	65
b. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Organisasi (BO)	67
c. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja (KK)	69
d. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja Pegawai (KP)	72
4.2.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen	73
4.2.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen	75
4.2.2 Structur Equation Model (SEM)	77
4.2.3 Evaluasi Normalitas Data	79
4.2.4 Evaluasi Outliers	81
4.2.4.1 Univariate Outliers	81
4.2.4.2 Multivariate Outliers	82
4.2.5 Evaluasi atas <i>Multicollinerity</i> dan <i>Singularity</i>	83
4.2.6 Pengujian Terhadap Nilai Residual	83
4.2.7 Uji <i>Validitas</i>	84
4.2.8 Uji <i>Realibility</i> dan <i>Variance Extract</i>	84
4.3 Pengujian Hipotesis	86
4.3.1 Pengujian Hipotesis 1	87
4.3.2 Pengujian Hipotesis 2	87
4.3.3 Pengujian hipótesis 3	88
4.3.4 Pengujian hipótesis 4	89
4.3.5 Pengujian Hipotesis 5	90
4.3.6 Pengujian Hipotesis 6	91
4.4 Kesimpulan Pengujian Hipotesis	92
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	94

5.1 Kesimpulan	94
5.2 Implikasi Teoritis	96
5.3 Implikasi Mnajerial	98
5.4 Keterbatasan Penelitian	101
5.5 Agenda Penelitian Mendatang	101

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	2.1	Bentuk-Bentuk Tanggapan Pegawai Terhadap Perubahan Budaya	19
Tabel	2.2	Definisi Operasional	41
Tabel	3.1	Distribusi Populasi Penelitian	45
Tabel	3.2	Skala Pengukuran Model Likert Scale	45
Tabel	3.3	Model Pengukuran	52
Tabel	3.4	Indeks Pengujian Kelayakan Model	55
Tabel	4.1	Jenis Kelamin Responden	60
Tabel	4.2	Responden Berdasarkan Usia	59
Tabel	4.3	Tingkat Pendidikan Responden	60
Tabel	4.4	Responden Berdasarkan Golongan Pegawai	61
Tabel	4.5	Responden Berdasarkan Masa Kerja	62
Tabel	4.6	Responden Berdasarkan Jabatan	62
Tabel	4.7	Indeks Pengujian Kelayakan Model	64
Tabel	4.8	Loading Faktor Variabel Perubahan Organisasi	66
Tabel	4.9	Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit Index	67
Tabel	4.10	Loading Faktor Variabel Budaya Organisasi	68
Tabel	4.11	Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit Index	69
Tabel	4.12	Loading Faktor Variabel Kepuasan Kerja	70
Tabel	4.13	Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit Index	71
Tabel	4.14	Loading Faktor Variabel Kinerja Pegawai	72
Tabel	4.15	Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit Index	73
Tabel	4.16	Standardized Regression Weight Perubahan Organisasi	74
Tabel	4.17	Standardized Regression Weight Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	76
Tabel	4.18	Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi, Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	

	Direktorat Jenderal Pajak	78
Tabel 4.19	Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Modeling		
	Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya		
	Organisasi, Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai		
	Direktorat Jenderal Pajak	79
Tabel 4.20	Normalitas Data	80
Tabel 4.21	Descriptive Statistics	82
Tabel 4.22	Uji Reliability Construct dan Variance Ekstract	85
Tabel 4.23	Regression Weight Structural Equation Model	86
Tabel 4.24	Urutan Variable yang Paling Berpengaruh Terhadap		
	Variabel Kinerja Pegawai	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Modern	3
Gambar 1.2	Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Non Modern	4
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	36
Gambar 3.1	Konstruk Perubahan Organisasi	48
Gambar 3.2	Konstruk Budaya Organisasi	49
Gambar 3.3	Konstruk Kepuasan Kerja	49
Gambar 3.4	Konstruk Kinerja Pegawai	50
Gambar 3.5	Analisis Model Persamaan Struktural	51
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Perubahan Organisasi	65
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Organisasi	67
Gambar 4.3	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel kepuasan Kerja	69
Gambar 4.4	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja Pegawai	71
Gambar 4.5	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Perubahan Organisasi	74
Gambar 4.6	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Organisasi, Kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai	75
Gambar 4.7	Structural Equation Modeling Analisis Pengaruh perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak	77

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring perkembangan kondisi lingkungan dan dunia usaha yang selalu berubah serta adanya tuntutan dari masyarakat, Direktorat Jenderal (Ditjen) Pajak perlu melakukan perbaikan sistem, mekanisme kerja dan performance lembaga perpajakan, hal ini diperkuat dengan banyaknya pandangan negatif dari pengamat perpajakan, masyarakat umum dan Wajib Pajak terhadap buruknya kinerja pegawai Ditjen Pajak (intranet Ditjen Pajak, 2005). Hal ini ditegaskan pula dari hasil jajak pendapat Fokus Kompas yang dimuat pada harian Kompas tanggal 26 Nopember 2005, berdasarkan pernyataan responden sebanyak 55% yang menilai buruknya citra pegawai pajak, hanya 27,7% responden yang menilai positif terhadap citra pegawai pajak dalam menjalankan tugasnya (intranet Ditjen Pajak, 2006).

Dalam rangka memperbaiki citra Ditjen Pajak, Menteri Keuangan Sri Mulyani menjelaskan tiga langkah yang harus dilakukan, yaitu melakukan pemisahan antara perumusan kebijakan dan pelaksanaan perpajakan, modernisasi organisasi internal kantor pusat dan kanwil-kanwil di daerah dengan focus pembenahan administrasi dan aparat pajak serta penggunaan semaksimal mungkin teknologi dalam rangka pelayanan. (Kompas Cybermedia, 2006)

Berdasarkan hal tersebut di atas, Ditjen Pajak merasa perlu melakukan perubahan. Untuk itu Ditjen Pajak menggulirkan reformasi perpajakan, salah satunya dengan membentuk Kantor Pelayanan Pajak berbasis administrasi modern. Reformasi yang dilakukan oleh Ditjen Pajak ini bersifat menyeluruh dan komprehensif, yang meliputi perubahan struktur organisasi, teknologi, serta penerapan manajemen SDM yang berbeda dengan kantor pajak yang ada saat ini seperti peningkatan moral, etika dan integritas dengan menerapkan fit and proper test,

kode etik pegawai, mapping pegawai, perbaikan kebijakan perpajakan, pelayanan terhadap Wajib Pajak (WP) dan pengawasan atas pemenuhan kewajiban perpajakan WP dengan menerapkan sistem administrasi perpajakan modern dengan didukung teknologi informasi terkini. Perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai agar mampu memberikan pelayanan yang professional sehingga diharapkan akan memangkas jalur birokrasi menjadi lebih cepat dan mudah bagi masyarakat khususnya bagi wajib pajak ketika melaksanakan hak dan kewajibannya.

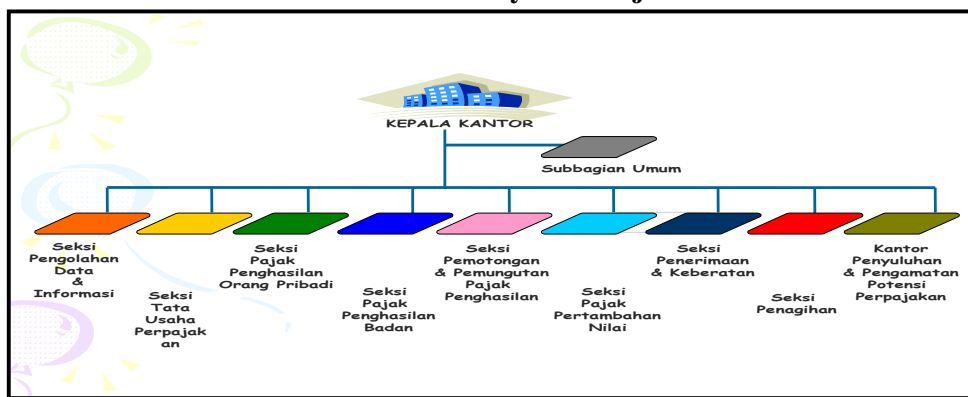
Keberhasilan modernisasi yang dilakukan Ditjen Pajak ini akan sangat bergantung pada kesadaran, pemahaman, kesiapan dan kesanggupan para pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan. Bill Trahant (1997) mengemukakan “Change isn’t something. You’ve got to involve people’s bodies and souls if you want your change effort to work”, bahwa perubahan pada Ditjen Pajak harus memperhatikan dan melibatkan seluruh komponen yang ada termasuk pegawai. Untuk itu pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian yang strategis dan menentukan. Antara organisasi dan pegawai merupakan satu kesatuan yang memiliki hubungan yang bersifat simultan dan harus seimbang. Artinya pada satu sisi, pegawai harus dikelola dalam kerangka alur kepentingan organisasi, di sisi lain kegiatan organisasi harus dapat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan yang diharapkan pegawai. Pada tahun 2006 ini telah dilakukan mapping (pemetaan pegawai) bagi seluruh pegawai Ditjen Pajak dari tingkatan pelaksana sampai dengan pejabat Esselon II dalam rangka menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuannya (right man on the right job).

Perubahan organisasi yang dilakukan oleh Ditjen Pajak ini dilakukan secara bertahap untuk saat ini Ditjen Pajak mempunyai 2 bentuk kantor operasional yaitu :

1. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Berbasis Sistem Administrasi Perpajakan Modern terdiri dari KPP Wajib Pajak Besar, KPP Madya, dan KPP Pratama yang dimulai secara bertahap

sejak tahun 2001, dengan menggabungkan tiga unit Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan serta Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak. Karakteristik KPP Modern antara lain: Organisasi berdasarkan fungsi, sarana dan prasarana kantor menyesuaikan dengan pelayanan prima, remunerasi ditingkatkan serta menerapkan kode etik pegawai yang ketat. Sistem administrasi perpajakan yang digunakan merupakan penggabungan SI DJP dan SISMIOP.

Gambar 1.1
Kantor Pelayanan Pajak Modern



Sumber : Tim Kerja Modernisasi Perpajakan Ditjen Pajak

2. Unit

kanto

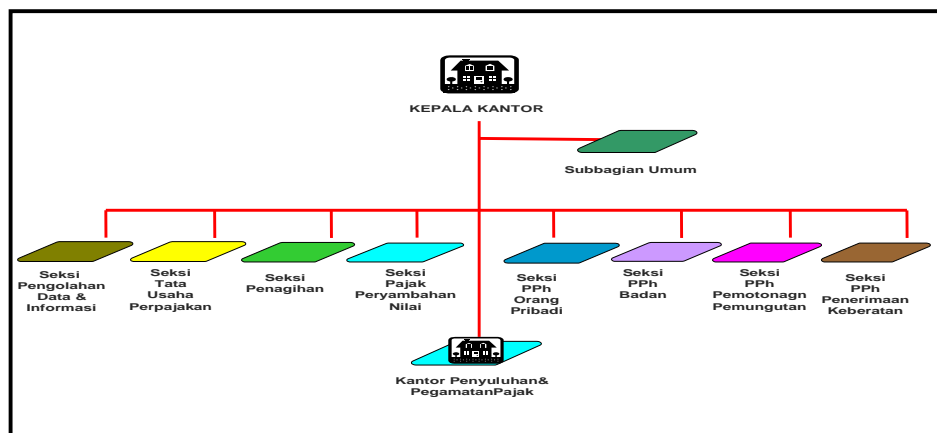
r

Ditje

n Pajak yang masih didasarkan pada jenis pajak yang disebut dengan KPP Non Modern, masih terpisahnya antara Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan serta Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak.

Gambar 1.2
Kantor Pelayanan Pajak Non Modern

Tim



Sumber : Tim Kerja

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dari budaya organisasi yang kondusif akan terbentuk tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

Kinerja pegawai pajak yang efektif dan efisien selain akan mencerminkan kinerja organisasi juga akan membentuk citra Ditjen Pajak. Untuk menunjang upaya membangun budaya organisasi, maka diperlukan perubahan praktek-praktek sumber daya manusia. Robbins (1996) mengemukakan organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung, 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.

Dengan adanya perubahan budaya yang antara lain dengan pemberian renumerasi yang lebih tinggi serta penerapan kode etik, diharapkan akan merubah dan membentuk budaya baru yang lebih baik dan mengurangi bahkan menghilangkan budaya KKN serta meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan adanya perubahan ini, kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi semakin meningkat, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi akan budaya organisasi yang dapat mengarahkan dan mengembangkan pegawai untuk mengelola dan mengendalikan organisasi agar tetap konsisten dengan perubahan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan visi dan misi Ditjen Pajak. Dengan terjadinya perubahan bentuk organisasi, perubahan budaya serta penerapan ketentuan-ketentuan intern dan eksern seperti penerapan ketentuan kode etik yang mengarahkan pegawai dalam pelayanan yang good governance, maka dirasakan

pentingnya suatu penelitian terhadap kepuasan pegawai dan kinerja pegawai Ditjen Pajak yang telah menerapkan sistem administrasi perpajakan modern.

*Berdasarkan hal tersebut di atas, dan didukung dengan teori-teori serta dilengkapi dengan data dan fakta yang ada, penelitian dilakukan dengan mengambil judul “**Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern**”.*

I.2. Perumusan Masalah

Dengan dilakukannya perubahan organisasi pada Ditjen Pajak serta penerapan Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern memunculkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1. Bagaimana pengaruh perubahan organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern terhadap kepuasan kerja pegawai ?*
- 2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern terhadap kepuasan kerja pegawai ?*
- 3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern ?*
- 4. Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern ?*
- 5. Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern ?*
- 6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern ?*

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. *Menganalisis dan membuktikan pengaruh perubahan organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern terhadap kepuasan kerja.*
2. *Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern terhadap kepuasan kerja.*
3. *Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern.*
4. *Menganalisis dan membuktikan pengaruh perubahan organisasi terhadap budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern.*
5. *Menganalisis dan membuktikan pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern.*
6. *Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern.*

1.4. Kegunaan Penelitian

1. *Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, sehingga dapat memperkuat teori-teori mengenai perubahan organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai serta menambah referensi bagi peneliti lain yang bermaksud meneliti kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai terutama dalam organisasi publik.*

2. *Memberikan kontribusi bagi Ditjen Pajak dalam rangka mewujudkan perubahan organisasi dengan meningkatkan kinerja pegawai sebagai upaya mencapai visi dan misi Ditjen pajak.*

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Perubahan Organisasi

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Sobirin (2005) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (hard system tools) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (soft system tools) atau perubahan kultural yang

meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan.

Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Pertimbangannya, dengan diterapkannya modernisasi administrasi perpajakan, akan terjadi perubahan organisasi dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan yang datang dari manusia yang terlibat di dalamnya. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil.

Kaitannya dengan perubahan yang dilakukan oleh Ditjen Pajak, baik aspek struktural maupun aspek kultural keduanya harus diubah secara bersama-sama. Karena ketika terjadi perubahan strategi sebagai akibat dari perubahan tujuan organisasi, akan berpengaruh terhadap struktur dan sistem organisasi karena struktur dan sistem organisasi yang lama sudah tidak sesuai lagi dengan lingkungan organisasi yang baru. Demikian pula halnya dengan aspek sumber daya manusia dan budaya organisasinya harus diubah agar perubahan strategi, struktur dan sistem organisasi dapat diimplementasikan.

2.1.1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Robbins (2003) mengemukakan 6 (enam) unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan suatu struktur organisasi, yaitu:

- 1. Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja. Merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu.*
- 2. Departementalisasi, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan.*
- 3. Rantai komando, merupakan alur perintah dan kewenangan berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi.*
- 4. Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.*
- 5. Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan keputusan berdasarkan kewenangan manajerial.*
- 6. Formalisasi, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dibakukan berdasarkan aturan.*

Sebelum digulirkannya modernisasi administrasi perpajakan, struktur organisasi Ditjen Pajak didasarkan pada jenis pajak, yang ditandai dengan adanya Seksi PPN, Seksi PPh badan, Seksi PPh Orang Pribadi serta Seksi PPh Pemotongan dan Pemungutan. Bahkan unit kantor operasional dibedakan antara Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan serta Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak. Dengan struktur organisasi seperti ini, pelaksanaan tugas di lapangan seringkali menimbulkan ketidakefisienan yang mengakibatkan tidak optimalnya pelayanan yang diberikan kepada Wajib Pajak dalam

memenuhi kewajiban perpajakannya. Dari sudut manajemen, praktek-praktek tersebut menimbulkan ketidakefisienan seperti duplikasi pekerjaan serta adanya ketidakefektifan dalam pengawasan terhadap penyelesaian suatu pekerjaan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, melalui perubahan organisasi Ditjen Pajak melakukan perubahan struktur organisasi secara bertahap, yang dimulai dengan pembentukan Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar, Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Menengah, serta Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang seluruhnya berbasis pada administrasi modern.

2.1.1.1 Struktur Organisasi Berdasarkan Fungsi

Struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak berbasis administrasi modern yang didasarkan pada fungsi, mencerminkan adanya pemisahan fungsi yang jelas antara fungsi Kantor Pusat, Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Pajak. Fungsi Kantor pusat lebih diarahkan pada fungsi perencanaan, pengawasan dan pengambil kebijakan. Kantor Wilayah bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan operasional Kantor Pelayanan Pajak. Sedangkan fungsi operasional penyuluhan, pelayanan, pengawasan, pemeriksaan dan penagihan kepada Wajib Pajak sepenuhnya berada pada Kantor Pelayanan Pajak.

Sebagai konsekuensi dari organisasi yang berorientasi kepada fungsi, membuat struktur organisasi menjadi lebih ramping, sehingga dapat meningkatkan efektifitas Kantor Pelayanan Pajak.

2.1.1.2 Struktur organisasi Berdasarkan Skala Wajib Pajak

Selain berdasarkan fungsi, struktur organisasi pada Kantor yang telah berbasis administrasi modern disusun berdasarkan skala Wajib Pajak, yang terbagi menjadi 3 jenis

KPP, yaitu KPP Wajib Pajak Besar (Large Taxpayers Office) yang mengadministrasikan 200 sampai 300 Wajib Pajak terbesar pada skala nasional, Kantor Pelayanan Pajak Madya (Medium Taxpayers Office) yang mengadministrasikan 200 sampai 300 Wajib Pajak terbesar pada skala Kanwil yang bersangkutan dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama (Small Taxpayers Office) yang mengadministrasikan Wajib Pajak lainnya termasuk Wajib Pajak Bumi dan Bangunan & BPHTB.

2.1.2 Teknologi

Dalam era globalisasi saat ini, teknologi informasi merupakan bidang yang sangat penting bagi perkembangan suatu organisasi. Pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat yang didukung oleh teknologi informasi yang handal menjadi kunci utama menuju kesuksesan. Sistem informasi berbasis teknologi informasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari suatu organisasi. Tujuan organisasi tidak akan tercapai dengan maksimal jika strategi organisasi tidak selaras dengan teknologi informasi.

Ditjen Pajak sebagai organisasi pemerintah yang terkait dengan seluruh sektor kehidupan masyarakat, menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya improvisasi di bidang teknologi informasi, dinamika yang berkembang di masyarakat terutama dinamika bisnis tidak akan dapat diantisipasi. Yang lebih penting lagi, pemanfaatan informasi teknologi secara maksimal akan mendukung program transparansi dan keterbukaan, di mana kemungkinan terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) termasuk di dalamnya penyalahgunaan kekuasaan dapat diminimalisir.

Dukungan teknologi informasi dapat mempercepat proses pelayanan dan pemeriksaan. Dengan pengembangan basis data dalam jaringan online memungkinkan kecepatan akses informasi dan pelayanan pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) dan

pembayaran pajak secara online yang menjadikan proses administrasinya menjadi jauh lebih sederhana.

Keuntungan sistem yang berbasis komputer antara lain adalah faktor ketelitian, kecepatan dan fleksibilitas (Jeff Madura, 2001). Lebih lanjut dikemukakan bahwa fungsi utama dari suatu teknologi informasi adalah untuk mendukung perencanaan strategis, pengambilan keputusan (Decision Support System), penetapan kebijakan (Executive Information System), serta untuk pengawasan dan pengendalian.

2.1.3 Prosedur Pada Kantor Pelayanan Pajak

Kantor Pelayanan Pajak dengan sistem administrasi modern menerapkan Sistem Manajemen Kasus dan Sistem Alur Kerja. Dengan sistem manajemen kasus, setiap tugas didelegasikan secara tuntas kepada staf dan dipantau melalui aplikasi komputer sehingga mencegah adanya tugas yang tidak terselesaikan. Sistem Alur Kerja akan mengikat satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lainnya, sehingga akan membantu petugas pajak dan wajib pajak dalam memantau secara jelas tingkat penyelesaian suatu pekerjaan.

Penerapan Sistem Manajemen Kasus dan Sistem Alur Kerja mendorong pelaksanaan pekerjaan yang lebih lancar dan tepat waktu, karena setiap masalah atau keterlambatan dalam proses pekerjaan dapat dideteksi secara dini. Dengan demikian kedua sistem tersebut juga berfungsi sebagai sistem pengawasan melekat atas pelaksanaan tugas-tugas pelayanan dan pengawasan.

2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) harus menjadi penggerak perubahan praktek manajemen dalam organisasi, karena MSDM mempunyai peran strategis dalam menyusun struktur organisasi, membangun budaya organisasi, menyusun strategi staffing,

menyusun program pelatihan dan pengembangan, menyusun sistem penilaian pegawai dan penghargaan pegawai (Licen, 2005).

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional serta sesuai dengan nilai-nilai dan budaya organisasi yang ada pada Kantor Pelayanan Pajak berbasis administrasi modern, diberlakukan fit and profer test secara ketat bagi pegawai yang akan menjabat level eselon IV, Account Representative, Penelaah Keberatan dan Tenaga Fungsional Pemeriksa yang dilakukan oleh lembaga independen. Dengan adanya fit and profer test ini diharapkan apresiasi masyarakat terhadap Ditjen pajak dapat meningkat sehingga kesadaran untuk membayar pajak dapat semakin ditingkatkan. Pegawai yang telah lulus fit and profer test sebelum menjalankan tugasnya diharuskan mengikuti pendidikan dan pelatihan khusus terlebih dahulu.

Bagi pegawai yang ditugaskan pada kantor pajak yang berbasis administrasi modern diharuskan menandatangani Kode Etik Pegawai, yang penerapannya dilakukan secara tegas dan konsisten yang sebelumnya belum pernah dilakukan. Untuk pengawasan terhadap pelanggaran pelaksanaan kode etik, dibentuk Komite Kode Etik yang bertanggung jawab langsung kepada Menteri Keuangan.

Kode Etik pegawai ini merupakan standar integritas yang diharapkan dari seorang pegawai dalam melayani wajib pajak dan kerangka kerja bagi standar perilaku yang diharapkan dalam rangka pelaksanaan kegiatan sehari-hari. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 222 Tentang Kode Etik Pegawai Di Lingkungan Ditjen Pajak Departemen Keuangan, terdapat 3 prinsip yang berlaku bagi semua pegawai Ditjen Pajak yaitu :

- 1) Melaksanakan tugas dengan jujur, benar dan efisien dengan menghargai hak-hak publik termasuk pihak-pihak yang berhubungan dengan Ditjen Pajak.*

- 2) *Memenuhi kewajiban untuk menerapkan Good Governance dalam penyelenggaraan pemerintahan yang telah dicanangkan oleh pemerintah secara profesional dan berintegritas.*
- 3) *Tidak memiliki kepentingan-kepentingan pribadi dalam menjalankan tugas yang dapat menyebabkan Ditjen Pajak mengalami kerugian.*

2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh anggota organisasinya sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku (Sobirin, 2005). Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna yang berbeda. Perbedaan ini menyebabkan setiap organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda serta respon yang berbeda ketika menghadapi masalah yang sama. Disamping itu perbedaan sistem makna ini dapat menyebabkan perbedaan perilaku para anggota organisasi dan perilaku organisasi itu sendiri. Akar perbedaan ini bersumber pada asumsi-asumsi dasar yang meliputi keyakinan, nilai-nilai, filosofi atau ideologi organisasi yang digunakan dalam memecahkan persoalan organisasi.

2.2.1 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2003) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut : (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauhmana organisasi mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko serta bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai. (2) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauhmana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian. (3) Berorientasi pada

hasil, yaitu sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian terhadap tehnik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. (4) Berorientasi pada manusia, yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. (5) berorientasi pada tim, yaitu sejauhmana penekanan diberikan pada kerja tim dibandingkan dengan kerja individual. (6) Agresivitas, yaitu sejauhmana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. (7) Stabilitas yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.2.2 Peran Budaya Dalam Organisasi

Budaya dalam organisasi setidaknya memainkan tiga peranan penting, yaitu memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku. Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka masing-masing anggota akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian dari organisasi akan memperkuat komitmennya terhadap visi dan misi organisasi. Budaya juga akan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh kepada individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya. Tidak ada satupun tipe budaya organisasi yang terbaik yang dapat berlaku universal. Yang terpenting adalah organisasi harus mengetahui potret budaya organisasi saat ini dan mengevaluasinya apakah budaya yang berlaku tersebut dapat mendukung program perubahan organisasi.

Untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung perubahan organisasi dibutuhkan alat. Alat utamanya adalah komunikasi yang efektif yaitu komunikasi yang sifatnya segala arah tidak hanya dari atas ke bawah saja, sehingga akan memperlancar usaha

pembangunan budaya organisasi yang baru. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengkomunikasikan pentingnya perubahan, menampung saran dan masukan dari anggota organisasi dan hubungan antar anggota organisasi serta meningkatkan keterlibatan anggota organisasi. Tingginya keterlibatan anggota organisasi akan menjamin suksesnya upaya membangun budaya organisasi yang baru sehingga dapat mendukung perubahan organisasi.

Mengubah budaya bukanlah pekerjaan yang gampang. Dari sudut waktu, perubahan ini dapat menghabiskan 5 sampai 10 tahun, itupun tingkat keberhasilannya masih dipertanyakan karena respon pegawai terhadap perubahan sangat bervariasi (Sobirin, 2005). Keberhasilan perubahan budaya salah satunya bergantung pada kuat atau tidaknya budaya yang sekarang ada. Faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan perubahan budaya adalah kemauan para anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam perubahan. Dari kedua faktor tersebut Harris & Ogbonna (dalam Sobirin, 2005) mengidentifikasi adanya sembilan kemungkinan reaksi pegawai terhadap perubahan budaya organisasi sebagaimana tampak pada tabel 2.1 berikut ini :

Tabel 2.1
Bentuk-bentuk tanggapan pegawai terhadap perubahan budaya

No	Bentuk Tanggapan Pegawai	Aspek-Aspek Perubahan Budaya
1	Active Acceptance	<i>Pegawai menerima perubahan budaya apa adanya</i>
2	Selective Reinvention	<i>Secara selektif, pegawai mencoba mendaur ulang beberapa elemen budaya lama menjadi</i>

		<i>budaya baru meskipun esensinya tidak ada perubahan.</i>
3	Reinvention	<i>Secara umum pegawai enggan melakukan perubahan. Budaya lama didaur ulang seolah-olah membentuk budaya baru</i>
4	General Acceptance	<i>Secara umum pegawai mau menerima perubahan meski tidak sepenuhnya seperti pada Active Acceptance. Ada beberapa perubahan yang ditolak dengan asumsi budaya lama masih ada yang cocok.</i>
5	Disonance	<i>Pegawai mengalami keraguan antara menerima dan menolak perubahan. Hal ini ditandai dengan perilaku pegawai yang tidak konsisten.</i>
6	General Rejection	<i>Secara umum pegawai menolak perubahan meskipun kemungkinan perubahan masih diterima dengan alasan budaya lama tidak lagi kondusif dengan lingkungan baru.</i>
7	Reinterpretation	<i>Secara umum pegawai mencoba menginterpretasikan perubahan dan menyesuaikan diri.</i>
8	Selective Reinterpretation	<i>Pegawai menginterpretasikan kembali beberapa komponen budaya dan menolak sebagian komponen yang lain</i>
9	Active Rejection	<i>Pegawai serta merta menolak perubahan budaya.</i>

Sumber : Edisi Khusus JSB On Human Resource, 2005

Menyadari bahwa tidak semua budaya cocok untuk semua lingkungan organisasi maka perubahan budaya harusnya merupakan hal yang biasa, namun melihat bervariasinya tanggapan pegawai terhadap perubahan budaya organisasi, para pimpinan yang terlibat dan bertanggung jawab terhadap proses perubahan organisasi harus mengantisipasi kemungkinan adanya resistensi dari pegawai. Oleh karena itu harus diadakan sosialisasi untuk mengurangi gejala yang tidak bisa dihindari. Upaya sosialisasi ini dapat dilakukan jauh sebelum keputusan perubahan dibuat.

Kaitannya dengan sosialisasi di atas, langkah penting pertama yang harus dilakukan oleh para pimpinan adalah mengaudit budaya yang sekarang ada, dimulai dengan mengidentifikasi tantangan strategis yang akan dihadapi organisasi di masa datang setelah

realisasi modernisasi. Identifikasi ini penting karena lingkungan Kantor Pelayanan Pajak berbasis administrasi modern berbeda dengan lingkungan kantor pelayanan pajak yang ada sekarang. Identifikasi ini akan menjadi prasyarat bagi pembentukan sistem nilai dan norma perilaku. Setelah dilakukan audit budaya barulah ditetapkan budaya organisasi yang diharapkan akan cocok dengan lingkungan yang baru, dan diakhiri dengan sosialisasi budaya organisasi yang baru ke semua anggota organisasi.

Schein (1992) merinci langkah pembentukan budaya organisasi sebagai berikut :

- 1. Misi dan strategi; adanya asumsi dan pemahaman akan misi utama, tugas utama serta fungsi.*
- 2. Tujuan; tujuan berdasarkan misi utama.*
- 3. Cara-cara; cara mencapai tujuan melalui struktur organisasi, pembagaian tenaga kerja, sistem penghargaan dan sistem otoritas.*
- 4. Pengukuran; pengembangan kriteria-kriteria yang akan digunakan untuk mengukur kinerja.*
- 5. Koreksi; menciptakan strategi pembenahan yang tepat sebagai dasar bertindak lebih lanjut untuk mencapai tujuan.*

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai sejumlah fungsi. Untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya budaya organisasi dapat memperkuat pemahaman anggota organisasi dan kemampuan untuk merealisasi visi, misi dan strategi organisasi. Untuk mengatasi permasalahan integrasi internal, budaya organisasi berfungsi untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi dalam berbahasa, berkomunikasi serta berhubungan dengan anggota yang lain.

2.3 Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa materi tapi juga bersifat non materi seperti kebanggaan dan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi kepuasan hidupnya. Kepuasan kerja ini bersifat abstrak, tidak terlihat dan hanya dapat ditentukan sampai sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang.

Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan yang dihadapinya dan terhadap lingkungannya. Sebaliknya pegawai yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya dalam bentuk yang berbeda satu dengan lainnya. Soedjono (2005) menjelaskan variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja yaitu tingginya tingkat absensi (absenteeism), tingginya keluar masuk pegawai (turnover) serta menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja pegawai (unformance). Apabila indikasi menurunnya kepuasan pegawai tersebut muncul ke permukaan, harus segera ditangani agar tidak merugikan organisasi.

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan (satisfaction) merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan perusahaan serta memenuhi standar kinerja. Robbins (2003). Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan, juga berhubungan dengan harapan dimasa mendatang.

Abraham Maslow pada tahun 1943 mengembangkan hierarki kebutuhan berdasarkan lima kategori umum (Jeff Madura, 2001), manusia akan termotivasi meraih kategori berikutnya bila telah mencapai satu kategori :

- 1. Kebutuhan fisiologis adalah persyaratan yang paling mendasar untuk mempertahankan hidup.*

2. *Kebutuhan rasa aman menjadi tujuan yang paling mendesak, seperti keamanan pekerjaan dan kondisi kerja yang aman.*
3. *Kebutuhan sosial adalah kebutuhan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok.*
4. *Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan untuk dihormati, prestise dan pengakuan.*
5. *Aktualisasi diri, mewakili kebutuhan penuh atas potensi seseorang.*

Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi kerjanya. Lebih lanjut Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang ada pada diri pegawai itu sendiri dan faktor yang ada pada pekerjaannya yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor dari pegawai, meliputi: kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman, kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor dari pekerjaan, meliputi: jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat / golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Berdasarkan pengertian tentang kepuasan kerja tersebut di atas dapat ditarik suatu pengertian bahwa kepuasan kerja seorang pegawai akan pekerjaannya merupakan akumulasi berbagai unsur yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukannya. Sehubungan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja Robbins (2003) menyebutkan 9 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: tipe atau jenis pekerjaannya, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, gaji, pengakuan terhadap prestasi kerja serta kesempatan untuk maju

Menurut Asad (2000) faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama pegawai maupun dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, jebis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu ruangan, penerangan, kondisi kesehatan pegawai, dan umur pegawai.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan yang meliputi sistim dan besarnya gaji, jaminan sosial, berbagai bentuk tunjangan, fasilitas yang diberikan.

2.3.2 Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja

Banyak teori yang membahas tentang kepuasan kerja antara lain :

1. Teori Dua Faktor dari Herzberg (1986).

Dikembangkan oleh Frederick Herzberg bertitik tolak dari teori hierarkhi kebutuhannya Abraham Maslow. Dua faktor yang menyebabkan rasa puas dan tidak puas yaitu; faktor pemeliharaan (*maintainance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi: administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi: dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kesempatan berkembang, tanggung jawab, Frederick Herzberg pada tahun 1950

melakukan survei tentang kepuasan kerja dengan mengidentifikasi faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor higienis merupakan faktor-faktor umum yang dikenali pada pegawai yang tidak puas, yaitu kondisi kerja, pengawasan, gaji, keamanan pekerjaan dan status.
 - b. Faktor-faktor motivasional merupakan faktor-faktor umum yang dikenali pada pegawai yang puas, yaitu pencapaian, tanggung jawab, pengakuan, kemajuan dan pertumbuhan.
2. Teori pengharapan (*expectancy theory*), bahwa usaha seorang pegawai dipengaruhi oleh hasil yang diharapkan atas usaha tersebut. Victor H.Vroom yang mengemukakan teori ini menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya:
- a. *Outcome*, adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.
 - b. *Comparison person*, adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda dari dirinya dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini puas atau tidaknya seorang pegawai merupakan hasil dari perbandingan antara *input - outcome* dirinya dengan *input - outcome* pegawai lain (sebagai *comparison person*), Mangkunegara (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat oleh pegawai ternyata lebih besar dari apa yang diharapkan, maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, jika yang didapatkan lebih rendah maka hal tersebut menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Teori perbedaan (*Discrepancy theory*) dikemukakan oleh Proter ini mengukur tingkat kepuasan pegawai dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.
4. Teori pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment theory*), Menurut teori ini kepuasan kerja bergantung terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas, apabila mendapatkan apa yang dibutuhkannya, dan sebaliknya akan muncul ketidakpuasan jika kebutuhannya tidak terpenuhi.

2.3.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Weiss dalam Felman dan Arnold (1986) ada 20 (dua puluh) dimensi atau faktor yang dapat dijadikan unsur untuk menilai perasaan puas atau tidak puasnya seorang pegawai terhadap pekerjaannya, yaitu:

1. *Ability Utilization (penggunaan kemampuan), yaitu kesempatan yang diperoleh pegawai untuk menggunakan seluruh kemampuannya di tempat kerjanya. Apabila pegawai berkesempatan menggunakan seluruh kemampuannya dalam bekerja, maka hal tersebut akan menjadi sumber kepuasannya dalam bekerja.*
2. *Achiement (prestasi), yaitu kemampuan dari seorang pegawai untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat menantang. Keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan akan menjadi sumber kepuasan pegawai dalam bekerja.*
3. *Activity (aktivitas), yaitu kesibukan yang dilakukan pegawai setiap waktu sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya dengan menggunakan akal, pikiran, panca indra, anggota badan, dan dengan atau tanpa menggunakan alat bantu. Jika kesibukan yang dirasakan memadai maka hal tersebut akan menjadi sumber kepuasannya dalam bekerja.*
4. *Advancement (kemajuan), kemajuan yang diperoleh seseorang dalam bekerja akan menjadi sumber kepuasannya dalam bekerja karena dengan kemajuan yang dicapai*

tersebut memungkinkan seorang pegawai dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi, yang selanjutnya akan meningkatkan status sosial dan kompensasi yang diterimanya.

5. *Authority (kewenangan), yaitu hak yang dimiliki untuk menentukan tindakan yang perlu dilakukan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada seorang pegawai.*
6. *Company policies and practice (kebijakan dan peraturan perusahaan), yaitu berbagai kebijakan dan peraturan yang diberlakukan. Untuk dapat melakukan suatu kebijakan dan peraturan dengan baik perlu diperhatikan beberapa hal, yaitu kesejahteraan, ancaman, ketegasan dalam pelaksanaan, sosialisasi, dan kemampuan. Apabila pegawai merasa bahwa kebijakan dan peraturan yang ada memadai maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan kerja.*
7. *Compensation (kompensasi), kompensasi mempunyai peranan penting dalam menentukan kepuasan kerja karena dapat digunakan sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan, simbol dari prestasi, dan pengakuan karena mencerminkan penghargaan atas peran sertanya.*
8. *Coworkers (rekan kerja), yaitu kesempatan yang dimiliki pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lainnya sehingga memiliki kesempatan bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah pekerjaan, sehingga masalah yang ada dalam pekerjaan bukan menjadi penyebab kebosanan dan menjadi tantangan yang harus dicarikan solusinya.*
9. *Creativity (kreativitas), yaitu kemampuan pegawai untuk mengembangkan ide atau gagasan baru yang menunjang pencapaian hasil kerja.*
10. *Independence (kebebasan), yaitu kesempatan yang diperoleh pegawai untuk menggunakan pertimbangannya sendiri untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Secara psikologis hal ini akan menjadi sumber kepuasan kerja karena adanya kesempatan untuk menggunakan minat dan kemampuan yang ada pada dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan.*

11. *Moral value (nilai moral), merupakan cara yang ditempuh pegawai untuk melengkapi dirinya sendiri sehingga menjadi pegawai yang cakap dan berprestasi. Misalnya mengikuti pendidikan dan latihan yang berkaitan dengan pekerjaan akan menjadi sumber kepuasan kerja karena dengan nilai moral ini mereka akan mengembangkan wawasan dan kemampuan kerja.*
12. *Recognition (pengakuan), pengakuan yang diperoleh seorang pegawai meliputi penghargaan, pujian, dan perhatian baik dari atasan, teman seprofesi, klien, maupun dari masyarakat umum dalam lingkup pekerjaan yang dilakukannya. Hal tersebut akan menjadi sumber kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan karena pegawai tersebut merasa bahwa apa yang terbaik yang dicapainya dihargai.*
13. *Responsibility (tanggung jawab), mencakup kewajiban dan otorita dari seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu atau melakukan pekerjaannya sendiri. Tanggung jawab yang didapat seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan akan menjadi sumber kepuasan kerjanya karena dengan tanggung jawab tersebut berarti pegawai diberi kepercayaan dan dianggap mampu untuk melakukan pekerjaan tersebut.*
14. *Job Security (keamanan kerja), yaitu indikasi – indikasi objektif yang menunjang rasa aman pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya misalnya kestabilan perusahaan dan jaminan hari tua. Rasa aman dalam bekerja tersebut akan menjadi sumber kepuasan kerja karena pegawai merasa terlindungi masa depannya.*
15. *Social Service (pelayanan sosial), yaitu pelayanan sosial yang disediakan di tempat kerja yang menyangkut fisik maupun mental, misalnya pelayanan kesehatan dan bimbingan karir. Jika pelayanan sosial tersebut dirasa memadai maka hal itu akan menjadi sumber kepuasan kerja.*

16. Social Status (*status sosial*), *status sosial ini bersumber dari pendidikan, jabatan, kemampuan, jenis pekerjaan, usia, metode pembayaran gaji, dan kondisi kerja. Status sosial yang dimiliki pegawai akan menjadi sumber kepuasan kerja karena dengan status sosial ini seorang pegawai akan memperoleh gaji, jabatan, fasilitas, dan pelayanan yang lebih baik.*
17. Supervision Human Relation (*hubungan atasan dan bawahan*), *yaitu bagaimana hubungan antara atasan dengan bawahannya, adanya kerjasama yang baik akan menjadi sumber kepuasan kerja bagi pegawai secara individual.*
18. Technical Supervision (*teknik pengawasan*), *yaitu teknik pengawasan yang digunakan oleh seorang atasan untuk mengawasi pekerjaan bawahannya.*
19. Variety (*variasi kerja*), *melakukan pekerjaan dengan variasi yang memadai akan menjadi kepuasan kerja, sebaliknya pekerjaan yang monoton atau terlalu variatif akan menyebabkan tekanan psikologis yang menurunkan kepuasan kerja.*
20. Working Condition (*kondisi kerja*), *yaitu semua kondisi fisik , psikologis, dan segala peraturan yang ada ditempat kerja.*

Menurut Luthans (1992) indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu

1. *Pembayaran gaji atau upah; pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan segaris dengan harapannya.*
2. *Pekerjaan itu sendiri; pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan. Namun pekerjaan yang terlalu menantang dapat menyebabkan frustrasi dan perasaan gagal.*

3. *Rekan kerja; bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.*
4. *Promosi; pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggung jawab. Sebagian besar pegawai merasa positif jika dipromosikan. Dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin.*
5. *Penyelia (supervisi); supervisi mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya pegawai lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.*

2.4 Kinerja

Kebutuhan tenaga terampil di Ditjen Pajak merupakan tuntutan yang tidak dapat ditunda. Dalam upaya memenuhi tuntutan ini, Ditjen Pajak melakukan perbaikan ke dalam, yang salah satunya melalui pengembangan Sumber Daya Manusia. Perbaikan kondisi internal ini sekaligus bertujuan memperbaiki citra Ditjen Pajak yang selama ini dianggap buruk. Keberhasilan Ditjen Pajak dalam memperbaiki kinerjanya sangat bergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia yang bersangkutan dalam bekerja.

2.4.1 Pengertian Kinerja

Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran dari hubungan antara output yang dihasilkan oleh input tertentu. Performance atau kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi

(Thompson,1999). Robbins (2003) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dari productivity, turn over, citizenship dan satisfaction.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai : 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

2.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak (2001) kinerja kerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan

tersebut. (2) *Kuantitas*. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) *Ketepatan waktu*, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) *Efektivitas*. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) *Kemandirian*, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) *Komitmen Kerja*, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) *tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya*.

2.5 Penelitian Terdahulu

Dwiarti (2003) melakukan penelitian tentang struktur organisasi, budaya organisasi, dan perubahan organisasi. Penerapan struktur organisasi harus dilakukan dengan persiapan matang, dengan mempertimbangkan kesiapan karyawan dan teknologi yang dibutuhkan. Terdapat hubungan positif antara perubahan struktur, budaya organisasi dan perubahan organisasi

Licen (2002), menyatakan transformasi organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan transformasi organisasi. Transformasi organisasional pada dasarnya merubah struktur agar organisasi menjadi lebih fleksibel dan lebih sedikit tingkat hirarki. Untuk menunjang upaya membangun budaya organisasi diperlukan perubahan praktek manajemen manusia.

Suharto (2005) melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan Disperindag Propinsi Jawa Tengah dengan menggunakan variabel 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.

Djati dan M. Khusaini (2002) melakukan penelitian kepuasan kompensasi, komitmen organisasi dan prestasi kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi material dan kompensasi sosial berpengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi, kemauan bekerja keras, dan kebanggaan karyawan pada organisasi.

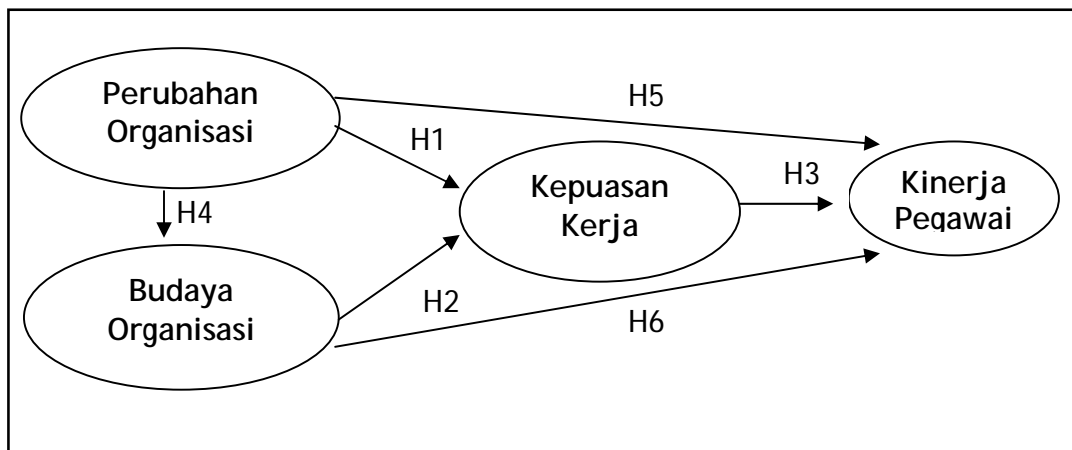
Koesmono (2005) melakukan penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub-sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Hasil penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja, budaya organisasi dengan kinerja, dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Thoyib (2005), menyatakan adanya hubungan saling mempengaruhi antara budaya organisasi, strategi, dan kinerja. Suharto dan Budi Cahyono (2005) meneliti pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, hasil penelitian terdapat pengaruh positif antara variabel-variabel tersebut. Hamid (2002), meneliti pengaruh budaya organisasi baru terhadap motivasi dan prestasi kerja di PT. Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara, dari hasil analisis SEM menunjukkan terdapat pengaruh secara signifikan, budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja.

2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut di atas, kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar berikut ini :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber dikembangkan : Robbin (2003), Thoyib (2005), Suharto (2005)

Kerangka pemikiran teoritis tersebut menyajikan suatu pengembangan model variabel kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening yang berdampak pada kinerja pegawai dengan menggunakan variabel perubahan organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai serta variabel perubahan organisasi yang mempengaruhi budaya organisasi.

2.7 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1. Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Ditjen Pajak.

Perubahan organisasi yang diikuti dengan perubahan struktur, tujuan organisasi, teknologi dan sekaligus perubahan lingkungan kerja, menyebabkan terjadinya perubahan kebijakan manajemen sumber daya manusianya.. Dengan perubahan semua ini, pegawai dituntut untuk menambah ketrampilan atau pengetahuan yang baru yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sobirin (2000) yang menjelaskan bahwa perubahan organisasi terkait secara positif dengan kepuasan kerja pegawai. Demikian pula halnya dengan Dwiarti (2003) yang mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah perubahan organisasi. Djati (2000) menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

H1 : Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Ditjen Pajak

H2. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Ditjen Pajak.

Budaya organisasi dipengaruhi oleh persepsi anggota yang ada pada organisasi tersebut. Apabila pegawai merasa bahwa budaya yang ada dalam organisasi tempat bekerja cukup kondusif dan menyenangkan baginya untuk bekerja, hal ini akan membuat pegawai tersebut merasa puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Suharto (2005), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Soedjono (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi dan kinerja organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Ditjen pajak.

H2 : Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Ditjen Pajak

H3. *Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Ditjen pajak.*

Pegawai yang mempunyai kemampuan dan kemauan untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi yang akan berujung pada peningkatan kinerja. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis yang pada gilirannya dapat menyebabkan frustrasi.

Djati dan M. Khusaini (2002) melakukan penelitian kepuasan kompensasi, komitmen organisasi dan prestasi kerja, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Pajak

H4. *Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.*

Perubahan organisasi yang meliputi perubahan struktur, penerapan teknologi, dan penerapan MSDM memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh kepada individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya. Tidak ada satupun tipe budaya organisasi yang terbaik yang dapat berlaku universal. Yang terpenting adalah organisasi harus mengetahui potret budaya organisasi saat ini dan mengevaluasinya apakah budaya yang berlaku tersebut dapat mendukung program perubahan organisasi.

Untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung perubahan organisasi dibutuhkan alat. Alat utamanya adalah komunikasi yang efektif yaitu yang sifatnya segala arah tidak hanya dari atas ke bawah saja, sehingga akan memperlancar usaha pembangunan budaya organisasi yang baru. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengkomunikasikan pentingnya perubahan, menampung saran dan masukan dari anggota organisasi dan hubungan antar anggota organisasi serta meningkatkan keterlibatan anggota organisasi. Tingginya keterlibatan anggota organisasi akan menjamin suksesnya upaya membangun budaya organisasi yang baru sehingga dapat mendukung perubahan organisasi.

Licen (2002), menyatakan perubahan organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari perubahan tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan perubahan organisasi.

H4 : Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi.

H5. Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Pajak.

Perubahan organisasi diikuti dengan perubahan struktur, tujuan organisasi, teknologi dan sekaligus perubahan lingkungan kerja. Perkembangan teknologi yang cepat memaksa pegawai untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat selaras dengan perkembangan teknologi. Dengan perubahan semua ini, pegawai dituntut untuk menambah ketrampilan atau pengetahuan yang baru. Perubahan semua ini akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwiarti (2003) tentang transformasi struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H5 : Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Pajak.

H6. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen pajak.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti planning, organizing, leading dan controlling saja, tetapi ada faktor lain yang lebih menentukan, yaitu budaya organisasi. Pegawai yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Hasil penelitian Hamid (2002), menunjukkan terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja.

H6 : Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Pajak.

2.8 Definisi Operasional

Terdapat 5 (lima) variabel penelitian yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu perubahan organisasi (PO) merupakan variabel bebas / *eksogen*, budaya organisasi (BO) merupakan variabel terikat / *endogen*, kepuasan kerja (KK) merupakan variabel terikat / *endogen*, dan kinerja karyawan (KP) merupakan variabel terikat / *endogen*.

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan indikator dari masing-masing variabel, seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 2.2
Definisi Operasional

No	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengu
-----------	-----------------------------	------------------	--------------------

				<i>kuran</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>		<i>4</i>
1	<i>Perubahan organisasi (PO):</i> <i>Perubahan terencana yang mencakup struktur, strategi, sumber daya manusia dan teknologi sebagai wujud respon organisasi untuk mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan mengupayakan perubahan perilaku pegawai. (Robbins, 2003)</i>	<i>PO.1</i> <i>PO.2</i> <i>PO.3</i> <i>PO.4</i>	<i>Struktur</i> <i>Strategi</i> <i>Sumber daya manusia</i> <i>Teknologi</i>	<i>Likert</i> <i>Scale</i> <i>1- 5</i>
2	<i>Budaya Organisasi (BO):</i> <i>Suatu sistem nilai yang diyakini dan dipraktikkan oleh anggota organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari budaya organisasi, yaitu : Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian terhadap detail, Orientasi pada hasil, Orientasi pada manusia, Orientasi pada tim, Agresivitas dan Stabilitas. (Robbins, 2003)</i>	<i>BO.1</i> <i>BO.2</i> <i>BO.3</i> <i>BO.4</i> <i>BO.5</i> <i>BO.6</i> <i>BO.7</i>	<i>Inovasi dan pengambilan resiko</i> <i>Perhatian terhadap detail</i> <i>Orientasi pada hasil</i> <i>Orientasi pada manusia</i> <i>Orientasi pada tim</i> <i>Agresivitas</i> <i>Stabilitas</i>	<i>Likert</i> <i>Scale</i> <i>1- 5</i>
3	<i>Kepuasan Kerja (KK):</i> <i>Sikap individu terhadap pekerjaan, imbalan yang diterima dan imbalan yang diyakini seharusnya diterima baik yang berupa kompensasi finansial seperti gaji, maupun yang berupa kompensasi non finansial, yang terdiri</i>	<i>KK.1</i> <i>KK.2</i> <i>KK.3</i> <i>KK.4</i>	<i>Pekerjaan itu sendiri</i> <i>Gaji</i> <i>Promosi</i> <i>Rekan kerja</i>	<i>Likert</i> <i>Scale</i> <i>1- 5</i>

	<i>dari pengakuan, peluang adanya promosi serta lingkungan psikologis seperti rekan kerja yang menyenangkan. (Robbins, 2003)</i>			
4	<p>Kinerja Pegawai (KP):</p> <p><i>Hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas. Kemandirian dan Komitmen Kerja (Rivai, 2004)</i></p>	<p>KP.1</p> <p>KP.2</p> <p>KP.3</p> <p>KP.4</p> <p>KP.5</p> <p>KP.6</p>	<p><i>kualitas</i></p> <p><i>kuantitas</i></p> <p><i>Ketepatan waktu</i></p> <p><i>Efektifitas</i></p> <p><i>Mandiri</i></p> <p><i>Komitmen kerja</i></p>	<p><i>Likert</i></p> <p><i>Scale</i></p> <p><i>1- 5</i></p>

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis explanatory yang menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis, dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan untuk memberikan penguatan atas hipotesis yang dirumuskan dengan menggunakan metode penelitian yang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Selanjutnya akan digambarkan penelitian

yang diarahkan untuk menganalisa sebuah model keterkaitan antara perubahan organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Pembahasan metode penelitian ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data serta teknik pengolahan dan analisis data. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model telah dikembangkan pada bab sebelumnya yang akan dipakai sebagai landasan untuk penelitian.

3.1. Jenis dan Sumber Data

3.1.1. Data Primer

Data primer merupakan data yang berasal dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1995). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari responden melalui alat bantu berupa kuesioner mengenai perubahan organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai berdasarkan hasil pengisian daftar pertanyaan pegawai Kanwil DJP Jakarta Khusus.

3.1.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti, yang diperoleh tidak secara langsung dari nara sumber yang berupa bukti atau catatan ataupun laporan historis yang tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Data sekunder diperoleh dari catatan, buku-buku, makalah internal Ditjen Pajak, literatur, jurnal penelitian dan dokumen yang diperlukan dalam penyusunan penelitian ini yang berkaitan dengan perubahan organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan, yang memiliki suatu persamaan karakteristik (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pegawai pajak pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah berbasis administrasi modern dan di Kanwil DJP Jakarta Khusus sejumlah 154 pegawai, yang keseluruhannya merupakan sampel maka dilakukan sensus dalam penelitian ini

Penentuan jumlah sampel ditentukan dengan persyaratan yang ditentukan oleh Hair et al. (1995) bahwa jumlah sampel yang diambil minimal 5 kali dari jumlah indikator yang dipergunakan dalam penelitian. Ferdinand (2006) menyebutkan bahwa jumlah sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM adalah 100 – 200.

Tabel 3.1
Distribusi Populasi Penelitian

No.	Jabatan	Populasi
1.	Pelaksana	60
2.	Staff (AR/Fungsional)	66
3.	Esselon IV (Kepala Seksi)	28
Jumlah		154

Sumber : Intranet DJP & Sub Bag Umum Kanwil Khusus (2004)

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, yakni mengumpulkan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan kepada responden dalam bentuk daftar pertanyaan dan diminta untuk memberikan tanggapan atau jawaban yang telah tersedia. Pada metode ini digunakan skala pengukuran model Likert Scale (Skala Linkert) dengan rentang skala 1 sampai dengan 5, seperti berikut :

Tabel 3.2
Skala Pengukuran Model Likert Scale

<i>No</i>	<i>Notasi</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Nilai</i>
1.	<i>STS</i>	<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1
2.	<i>TS</i>	<i>Tidak Setuju</i>	2
3.	<i>RR</i>	<i>Ragu-ragu</i>	3
4.	<i>S</i>	<i>Setuju</i>	4
5.	<i>SS</i>	<i>Sangat Setuju</i>	5

Sumber: Motedelogi Penelitian Bisnis

3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

3.4.1. Teknik Pengolahan Data

Langkah-langkah pengolahan data dilakukan melalui tahapan sebagai berikut :

- a. Editing, yaitu meneliti data yang diperoleh dari hasil kuesioner untuk memastikan data tersebut sudah tertata dengan baik dan siap diproses.
- b. Coding, yaitu upaya mengklasifikasikan jawaban-jawaban dari para responden dengan memberi nilai pada masing-masing jawaban.
- c. Tabulating, yaitu proses penyusunan data ke dalam bentuk tabel dan dilanjutkan serangkaian proses analisis yang diperlukan.

Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) yang memiliki kemampuan menguji suatu rangkaian hubungan yang kompleks. Software yang digunakan adalah Amos ver 4.0 dan software SPSS 12 untuk keperluan tabulasi data.

3.4.2 Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metoda yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Yang dimaksudkan dengan model yang rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen yang dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel independen dan dimana sebuah variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya (Ferdinand, 2006).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- a. Analisis faktor konfirmatori (confirmatory factor analysis) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.*
- b. Regression weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variable perubahan organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai saling mempengaruhi.*

3.4.2.1. Pengembangan model teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

3.4.2.2. Pengembangan diagram alur (path diagram)

Model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, untuk mempermudah dalam melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

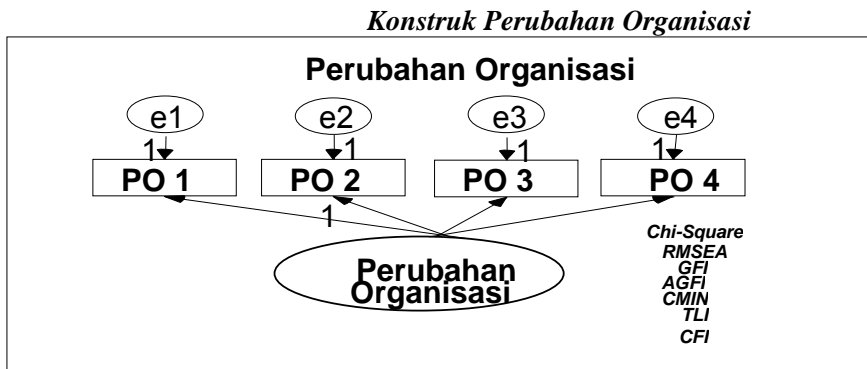
Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- a. Konstruk eksogen (exogenous constructs), yang dikenal juga sebagai source variables atau independent variables yang akan diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.*
- b. Konstruk endogen (endogen constructs), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.*

Spesifikasi model pengukuran untuk konstruk adalah sebagai berikut:

- a. Konstruk Perubahan Organisasi (PO)**

Gambar 3.1.

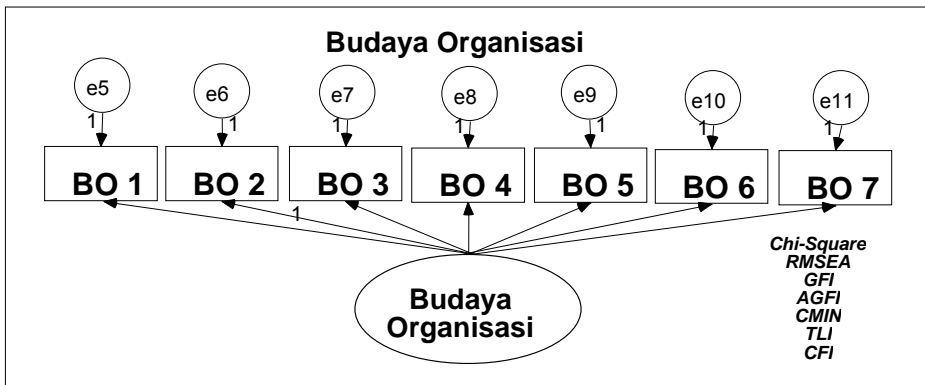


Sumber : Robbins (2003)

Keterangan: PO1 = struktur organisasi, PO2 = strategi organisasi, PO3 = sumber daya manusia dan PO4 = teknologi, $\gamma_1 \dots \gamma_4$ = loading factor $e_1 \dots e_4$ = faktor kesalahan pada setiap indikator.

b. Konstruk Budaya Organisasi (BO)

Gambar 3.2.
Konstruk Budaya Organisasi

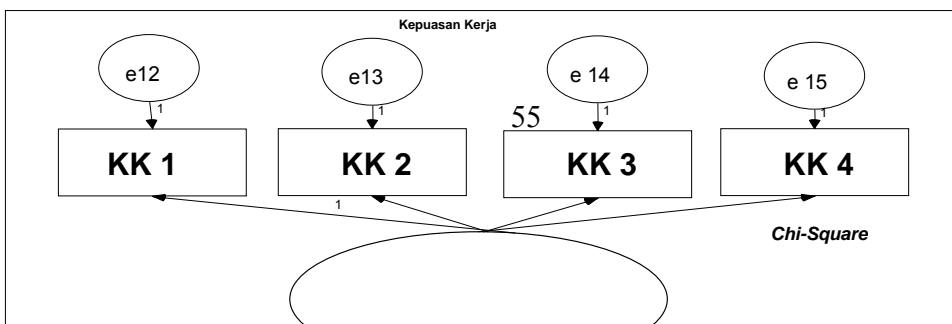


Sumber : Robbins (2003)

Keterangan: BO1 = inovasi dan pengambilan resiko, BO2 = perhatian terhadap detail, BO3 = berorientasi hasil, BO4 = berorientasi manusia, BO5 = berorientasi tim, BO6 = agresivitas, BO7 = stabilitas, $\gamma_5 \dots \gamma_{11}$ = loading factor $e_5 \dots e_{11}$ = faktor kesalahan pada setiap indikator.

c. Konstruk Kepuasan Kerja (KK)

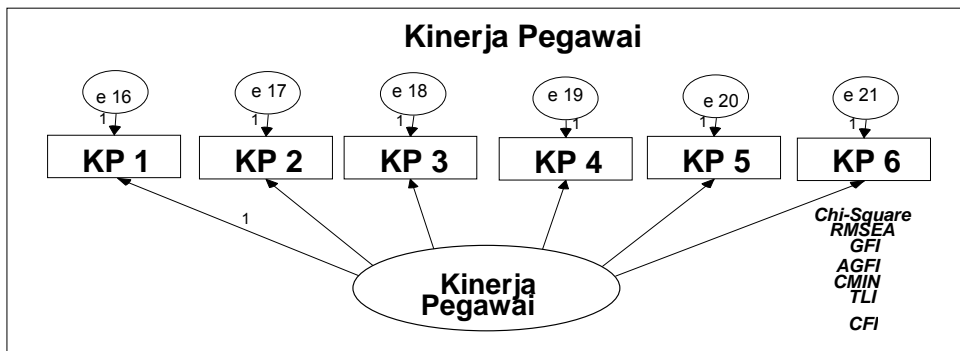
Gambar 3.3.
Konstruk Kepuasan Kerja



Sumber : Robbins (2003)
 Keterangan: $KK1$ = gaji, $KK2$ = pekerjaan itu sendiri, $KK3$ = promosi, $KK4$ = rekan kerja $\gamma_{12} \dots \gamma_{15}$ = loading factor $\epsilon_{12} \dots \epsilon_{15}$ = faktor kesalahan pada setiap indikator.

d. Konstruk Kinerja Pegawai (KP)

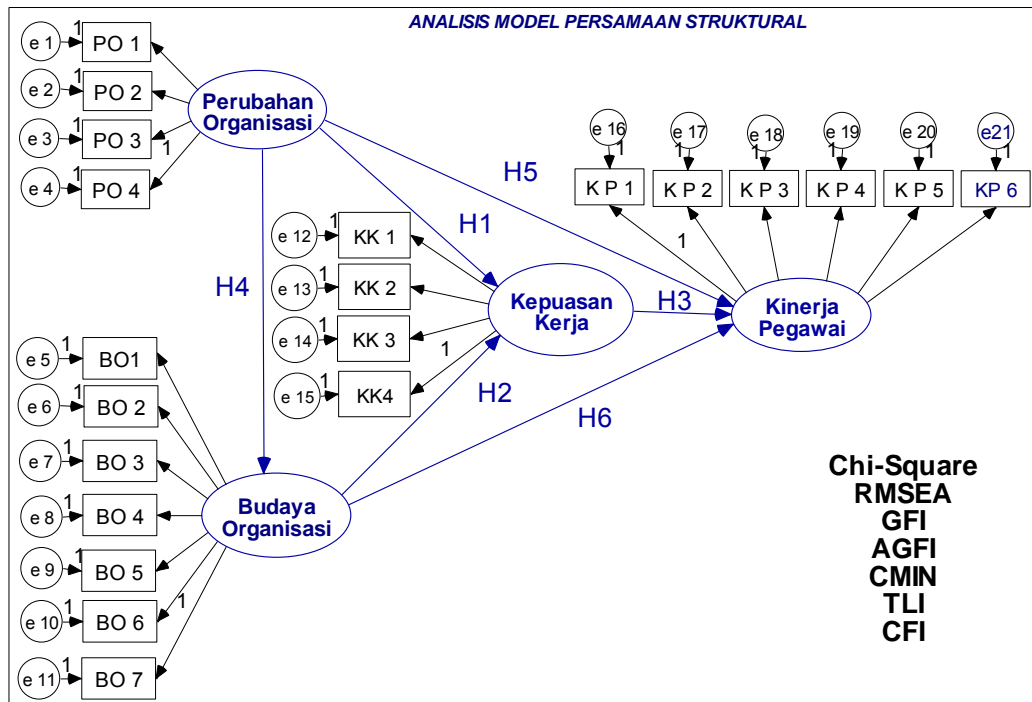
Gambar 3.4.
Konstruk Kinerja Pegawai



Sumber : Veithzal Rivai (2004)
 Keterangan: $KP1$ = kualitas, $KP2$ = kuantitas, $KP3$ = efektifitas, $KP4$ = ketepatan waktu, $KP5$ = mandiri dan $KP6$ = komitmen kerja $\gamma_{16} \dots \gamma_{21}$ = loading factor $\epsilon_{16} \dots \epsilon_{21}$ = faktor kesalahan pada setiap indikator.

Berdasarkan kajian teori yang ada, analisis model persamaan struktural antar konstruk beserta indikatornya dapat dilihat di bawah ini :

Gambar 3.5.
Analisis Model Persamaan Struktural



Sumber :
:
dikemb
angkan
untuk
tesis ini
3.4.2.3. Analisis Persa
P
ersama

an yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- Persamaan struktural (structural equation) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.
- Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat pada tabel 3.3. berikut ini.

Tabel 3.3
Model Pengukuran

KONSEP EXOGENOUS (MODEL PENGUKURAN)	KONSEP ENDOGENOUS (MODEL PENGUKURAN)
$PO1 = \lambda1 \text{ perubahan organisasi} + e1$	$BO1 = \lambda5 \text{ budaya organisasi} + e5$
$PO2 = \lambda2 \text{ perubahan organisasi} + e2$	$BO2 = \lambda6 \text{ budaya organisasi} + e6$

$PO3 = \lambda3 \text{ perubahan organisasi} + e3$ $PO4 = \lambda4 \text{ perubahan organisasi} + e4$	$BO3 = \lambda7 \text{ budaya organisasi} + e7$ $BO4 = \lambda8 \text{ budaya organisasi} + e8$ $BO5 = \lambda9 \text{ budaya organisasi} + e9$ $BO6 = \lambda10 \text{ budaya organisasi} + e10$ $BO7 = \lambda11 \text{ budaya organisasi} + e11$ $KK1 = \lambda12 \text{ kepuasan kerja} + e12$ $KK2 = \lambda13 \text{ kepuasan kerja} + e14$ $KK3 = \lambda14 \text{ kepuasan kerja} + e14$ $KK4 = \lambda15 \text{ kepuasan kerja} + e15$ $KP1 = \lambda16 \text{ kinerja pegawai} + e16$ $KP2 = \lambda17 \text{ kinerja pegawai} + e17$ $KP3 = \lambda18 \text{ kinerja pegawai} + e18$ $KP4 = \lambda19 \text{ kinerja pegawai} + e19$ $KP5 = \lambda20 \text{ kinerja pegawai} + e20$ $KP6 = \lambda21 \text{ kinerja pegawai} + e21$
--	---

Sumber : dikembangkan untuk tesis in

Sisi sebelah kiri dari tiap persamaan dari model pengukuran yang diajukan merupakan observed variables dan sisi sebelah kanan untuk latent variables. Variabel latent endogenous pada penelitian ini adalah kepuasan kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Sementara variabel latent exogenous adalah perubahan organisasi. Seperti yang terlihat pada model, variabel terukur yang pertama dari tiap latent variable adalah dikhususkan memiliki factor loading dari $\lambda = 1$ (λ adalah terminologi yang digunakan oleh LISREL, serupa dengan koefisien dari model yang diukur - berbobot regresi pada AMOS) untuk menentukan unit-unit yang diukur pada unobserved variables (Arbuckle, 1997).

3.4.2.4. Memilih matriks input dan estimasi model yang dibangun

Hair, et. al. (1995) menyarankan untuk menggunakan matriks varians/ kovarians pada saat pengujian teori karena 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). Selain itu juga 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, karena terdapat fasilitas untuk maximum likelihood estimation. Teknik estimasi ini sesuai untuk ukuran sampel kecil (100 - 200) dengan asumsi normalitas terpenuhi.

3.4.2.5. 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, 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.

3.4.2.6. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit / Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui kriteria goodness of fit. Disebutkan oleh Ferdinand (2006) beberapa indeks kesesuaian dan cut-off value untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- a. χ^2 -Chi-square statistik, model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$
- b. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation), menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai $RMSEA \leq 0,08$ merupakan indeks dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom.

- c. *GFI (Goodness of Fit Index), adalah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah "better fit" .*
- d. *AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai $\geq 0,90$.*
- e. *CMN/DF, adalah The Minimum sample Discrepancy Function yang dibagi dengan Degree of Freedom. CMN/DF adalah statistik chi-square, χ^2 dibagi Dfnya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^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. 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), bila nilainya mendekati 1, mengindikasi tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$*

Indeks-indeks yang digunakan untuk pengujian kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel 3.4 berikut ini :

Tabel 3.4
Indeks pengujian Kelayakan Model

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT-OFF VALUE
χ^2 Chi-square	≤ 215.56 (df = 183)
Significaned Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90

<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.95

Sumber : Hair Jr. et.al (1995)

3.4.3. 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 indikator yang dipakai (Ferdinand, 2006).

b. Normalitas dan Linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat asumsi normalitas dipenuhi, 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.

3.4.4. Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang 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 indikator.

3.4.5. Uji Reliability dan Variance Extract

3.4.5.1 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 $1 - error$.

3.4.5.2 Variance Extract (VE)

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

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

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini disajikan profil dari data penelitian dan proses analisis data untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang diajukan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*. Untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh, sebelum dilakukan analisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), terlebih dahulu akan dilakukan pembahasan deskripsi responden yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja serta jabatan.

4.1. Deskriptif Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan kanwil DJP Jakarta Khusus sejumlah 154 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner, yang dikirim melalui intranet ke alamat *e-mail* masing-masing responden. Kuesioner yang kembali dan yang dapat diolah sebanyak 105. Jumlah jawaban responden tersebut sudah melebihi ketentuan sampel dalam penelitian yaitu 100 responden (Ferdinand, 2006).

Dari data deskriptif yang telah diperoleh, memberikan gambaran sebagai berikut ini:

a. Jenis Kelamin Responden

Persentase jenis kelamin responden yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan seperti terlihat dalam tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1

Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
Laki-laki	68	64,76
Perempuan	37	35,24
Jumlah	105	100

Sumber: diolah untuk tesis ini.

Dengan metode sensus, maka baik pegawai perempuan, maupun pegawai laki-laki memiliki kesempatan yang sama menjadi responden dalam penelitian ini.

b. Usia Responden

Usia responden pada saat penelitian berlangsung dibagi menjadi 5 kelompok, yakni kurang dari 25 tahun, 26-30 tahun, 31-35 tahun, 36-40 tahun, dan lebih dari 40 tahun. Persentase umur responden dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2

Responden Berdasarkan Usia

Usia (tahun)	Jumlah Responden	%
< 25	15	14,29
26 – 30	19	18,10
31 – 35	25	23,80

36 – 40	40	38,10
> 40	6	5,71
Jumlah	105	100

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.2 di atas menunjukkan mayoritas usia responden berada diantara usia 36 sampai dengan 40 tahun dengan persentase 38,10%.

c. Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat pendidikan responden dibagi menjadi 4 kriteria, Strata 2 (S2), Strata 1 (S1), Diploma I dan III (DI dan DIII), serta SMA seperti pada Tabel 4.3. berikut:

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	%
SMA	0	-
DI/DIII	50	47,62
S1	32	30,48
S2	23	21,90
JUMLAH	105	100

Sumber : diolah untuk tesis ini

Tabel 4.3 menunjukan mayoritas responden berpendidikan diploma yaitu sebesar 47,62% atau berjumlah 50 orang.

d. Golongan Pegawai Responden

Golongan pegawai responden dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu golongan II, golongan III dan golongan IV. Persentase responden berdasarkan kategori tersebut dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4

Responden Berdasarkan Golongan Pegawai

Golongan	Jumlah Responden	%
Golongan II	34	32,38
Golongan III	67	63,81
Golongan IV	4	3,81
Jumlah	105	100

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.4 menunjukkan mayoritas responden sebesar 63,81% atau berjumlah 67 orang adalah pegawai dengan golongan III.

e. Masa Kerja Responden

Berdasarkan masa kerja responden dikelompokkan menjadi 4 kategori, yaitu yang kurang dari kurang dari 10 tahun, 11-15 tahun, 16-20 tahun dan lebih dari 20 tahun. Persentase responden berdasarkan kategori tersebut dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini :

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (tahun)	Jumlah Responden	%
< 10	34	32,38
10-15	42	40,00
16-20	25	23,81
> 20	4	3,81
Jumlah	105	100

Sumber : Data primer yang diolah,

Tabel 4.5 menunjukkan mayoritas responden sebesar 40% atau berjumlah 42 orang memiliki masa kerja antara 10 sampai dengan 15 tahun.

f. Jabatan Responden

Jabatan responden dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu Esselon IV (Kepala Seksi), Staf (AR dan fungsional), dan pelaksana. Persentase responden berdasarkan kategori tersebut dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6
Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah Responden	Persentase (%)
Esselon IV (Kepala Seksi)	29	27,62
Staff (AR/Fungsional)	42	40,00
Pelaksana	34	32,38
Jumlah	105	100

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.6 menunjukkan mayoritas responden sebesar 40% atau 42 orang adalah staf yang terdiri dari *Account Representatif* (AR) dan Fungsional.

4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu :

1. Pengembangan model yang didasarkan pada teori

Kerangka Pemikiran Teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada gambar 2.1 di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 21 indikator untuk menguji hubungan kausalitas antara perubahan organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

2. Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada gambar 3.1 pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.1 pada bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada tabel 3.2 pada bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 105 responden dari pegawai Kantor Pelayanan Pajak Kanwil DJP Jakarta Khusus. Program Komputer yang digunakan adalah AMOS 5.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :*Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar, muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif serta munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($>0,90$).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui kriteria goodness of fit seperti yang telah diuraikan pada bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7

Indeks Pengujian Kelayakan Model (Goodness-of-fit Indices)

Goodness of fit index	Cut-off Value
Chi-Square	$< 215.56 (df = 183)$
Significancy Probability	≥ 0.05
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, 2006, dikembangkan untuk tesis ini.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

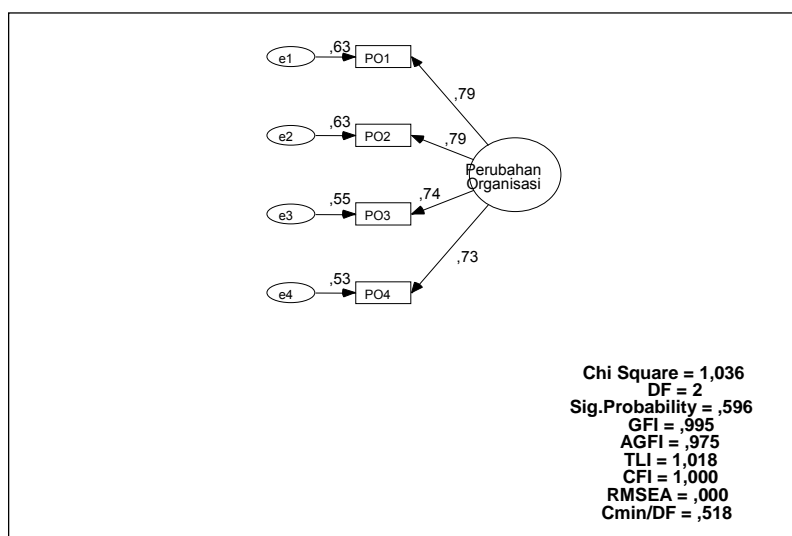
4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

4.2.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori Masing-Masing Variabel

a. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Perubahan Organisasi

Berikut ini disajikan hasil analisis faktor konfirmatori variabel perubahan organisasi seperti pada Gambar 4.2

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Perubahan Organisasi



Sumber: data primer yang diolah

Untuk mengetahui indikator yang dapat digunakan sebagai pembentuk variabel perubahan organisasi dilihat dari nilai *loading factor* atau *koefisien lambda* dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8
Loading Factor Variabel Perubahan Organisasi

	Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
PO4 ← Perubahan_Organisasi	0.726	1.000			
PO3 ← Perubahan_Organisasi	0.740	1.003	0.145	6.928	0.000
PO2 ← Perubahan_Organisasi	0.793	1.083	0.152	7.125	0.000
PO1 ← Perubahan_Organisasi	0.792	1.039	0.145	7.156	0.000

Sumber: data primer yang diolah

Dari Gambar 4.2 dan Tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa indikator PO2 atau strategi organisasi memiliki loading faktor paling besar di banding indikator lainnya. Artinya perubahan stategi yang terencana menjadi hal yang paling mendukung dalam proses perubahan organisasi. Di sisi lain indikator PO4 yang diindikasikan sebagai teknologi memiliki loading

faktor yang paling kecil dibanding indikator lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa perubahan teknologi bukan merupakan indikator yang dapat dijadikan skala prioritas dalam perubahan organisasi.

Untuk melihat kesesuaian model dengan data dapat disajikan hasil evaluasi kriteria *goodness of fit index* berikut:

Tabel 4.9
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index*

Kriteria	Hasil	Cut off value	Evaluasi Model
Chi-square	1.036	< 5.991 (df=2, p=0.05)	Baik
Probability	0.596	≥ 0.05	Baik
RMSEA	0.000	≤ 0.08	Baik
GFI	0.995	≥ 0.90	Baik
AGFI	0.975	≥ 0.90	Baik
Cmin/DF	0.518	≤ 2.00	Baik
TLI	1.000	≥ 0.90	Baik
CFI	1.018	≥ 0.95	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

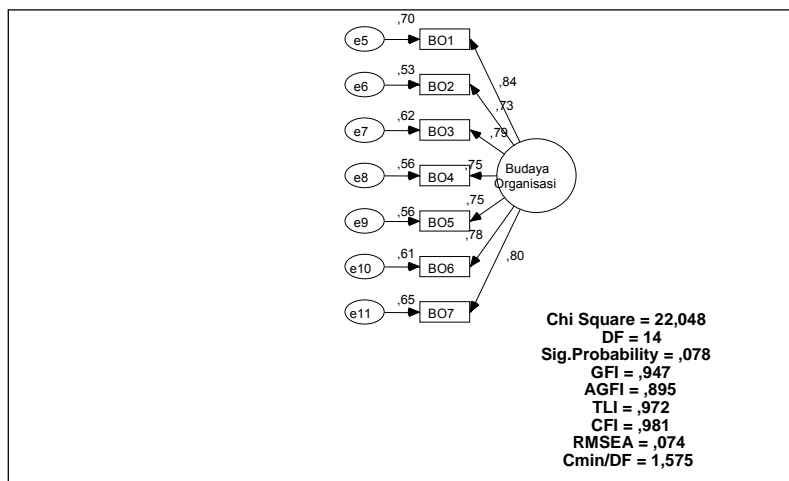
Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, dapat dilihat bahwa model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* sesuai dengan standar yang direkomendasikan.

b. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Organisasi

Berikut ini hasil analisis faktor konfirmatori variabel budaya organisasi :

Gambar 4.2

Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Organisasi



Sumber: data primer yang diolah

Untuk mengetahui pengaruh indikator yang digunakan sebagai pembentuk variabel budaya organisasi dapat dilihat dari nilai *loading factor* atau *koefisien lambda* pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
Loading Factor Variabel Budaya Organisasi

		Stand.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
BO7 ←	Budaya_Organisasi	0.804	1.000			
BO6 ←	Budaya_Organisasi	0.778	0.994	0.114	8.742	0.000
BO5 ←	Budaya_Organisasi	0.751	0.951	0.114	8.372	0.000
BO4 ←	Budaya_Organisasi	0.748	0.961	0.114	8.415	0.000
BO3 ←	Budaya_Organisasi	0.789	0.962	0.109	8.853	0.000
BO2 ←	Budaya_Organisasi	0.726	0.956	0.120	7.932	0.000
BO1 ←	Budaya_Organisasi	0.839	1.025	0.107	9.599	0.000

Sumber: data primer yang diolah

Dari Gambar 4.3 dan Tabel 4.10 di atas dapat dilihat bahwa indikator BO1 atau inovasi dan pengambilan resiko memiliki loading faktor yang paling besar di banding indikator lainnya. Artinya inovasi dan pengambilan risiko sudah menjadi suatu budaya organisasi yang mengakar pada responden penelitian. Disisi lain BO2 yang diindikasikan sebagai indikator perhatian terhadap detail memiliki loading faktor yang paling kecil dibanding indikator lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa perhatian terhadap detail belum menjadi budaya yang tercermin dalam organisasi.

Untuk melihat kesesuaian model dengan data dapat disajikan hasil evaluasi kriteria *goodness of fit index* berikut :

Tabel 4.11
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index*

Kriteria	Hasil	Cut off value	Evaluasi Model
Chi-square	22.048	< 23.688 (df=14, p=0.05)	Baik
Probability	0.08	≥ 0.05	Baik
RMSEA	0.07	≤ 0.08	Baik
GFI	0.95	≥ 0.90	Baik
AGFI	0.90	≥ 0.90	Baik
Cmin/DF	1.57	≤ 2.00	Baik
TLI	0.97	≥ 0.90	Baik
CFI	0.98	≥ 0.95	Baik

Sumber : Data primer yang diolah,

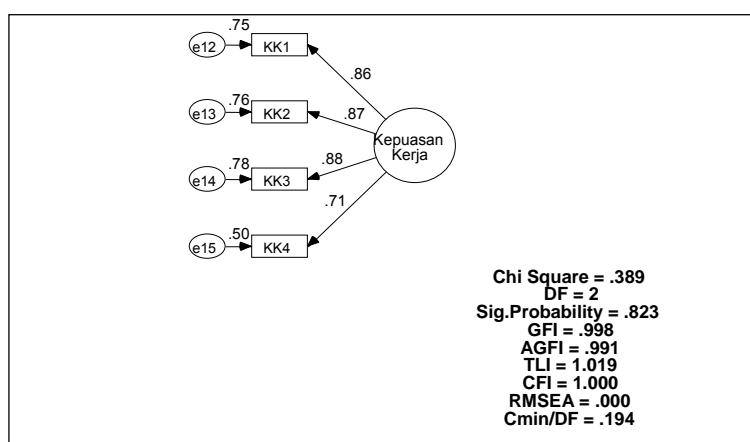
Dari Tabel 4.11 di atas, terlihat bahwa model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* sesuai dengan standar yang direkomendasikan.

c. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja

Berikut ini disajikan hasil analisis faktor konfirmatori variabel kepuasan kerja seperti pada Gambar 4.4

Gambar 4.3

Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja



Sumber: data primer yang diolah

Untuk mengetahui pengaruh indikator yang digunakan sebagai pembentuk variabel kepuasan kerja dapat dilihat dari nilai *loading factor* atau *koefisien lambda* pada tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12
Loading Factor Variabel Kepuasan Kerja

			Stand.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
KK4	←	Kepuasan_Kerja	0.710	1.000			
KK3	←	Kepuasan_Kerja	0.884	1.232	0.145	8.500	0.000
KK2	←	Kepuasan_Kerja	0.872	1.199	0.143	8.386	0.000
KK1	←	Kepuasan_Kerja	0.864	1.204	0.145	8.274	0.000

Sumber: data primer yang diolah

Dari Gambar 4.4 dan Tabel 4.12 di atas dapat dilihat bahwa indikator KK3 atau promosi memiliki loading faktor paling besar di banding indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa promosi merupakan pendorong yang kuat dalam menentukan kepuasan kerja responden. Gambar 4.4 tersebut juga menunjukkan bahwa indikator KK4 yang diindikasikan sebagai kepuasan terhadap rekan kerja memiliki loading faktor yang paling kecil

dibanding indikator lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa rekan kerja bukan merupakan pendorong yang paling kuat dalam menentukan kepuasan responden.

Untuk melihat kesesuaian model dengan data dapat disajikan hasil evaluasi kriteria *goodness of fit index* berikut :

Tabel 4.13
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index*

Kriteria	Hasil	Cut off value	Evaluasi Model
Chi-square	0.389	< 5.991 (df=2, p=0.05)	Baik
Probability	0.823	≥ 0.05	Baik
RMSEA	0.000	≤ 0.08	Baik
GFI	0.998	≥ 0.90	Baik
AGFI	0.991	≥ 0.90	Baik
Cmin/DF	0.194	≤ 2.00	Baik
TLI	1.019	≥ 0.90	Baik
CFI	1.019	≥ 0.95	Baik

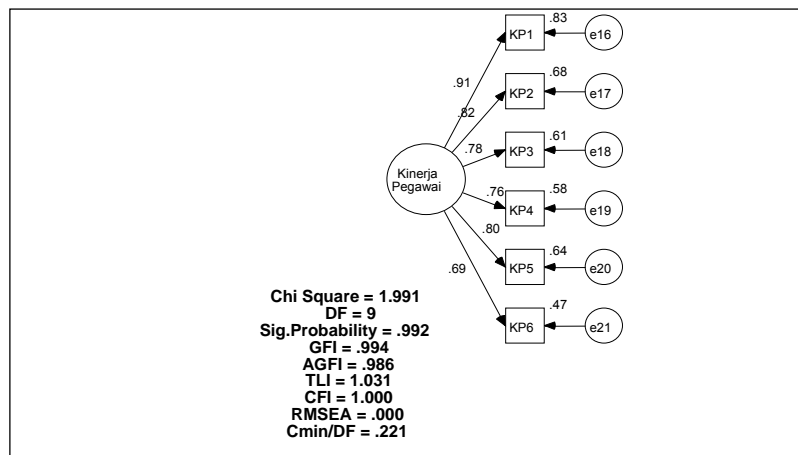
Sumber : Data primer yang diolah,

Dari Tabel 4.13 di atas, terlihat bahwa model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* sesuai dengan standar yang direkomendasikan.

d. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja Pegawai

Berikut ini disajikan hasil analisis faktor konfirmatori variabel kinerja pegawai seperti pada Gambar 4.5 :

Gambar 4.4
Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja Pegawai



Sumber: data primer yang diolah

Untuk mengetahui pengaruh indikator yang digunakan sebagai pembentuk variabel kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai *loading factor* atau *koefisien lambda* pada tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14
Loading Factor Variabel Kinerja Pegawai

		Stand.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
KP1 ←	Kinerja_Pegawai	0.909	1.000			
KP2 ←	Kinerja_Pegawai	0.824	0.946	0.083	11.461	0.000
KP3 ←	Kinerja_Pegawai	0.783	0.856	0.082	10.415	0.000
KP4 ←	Kinerja_Pegawai	0.759	0.791	0.080	9.829	0.000
KP5 ←	Kinerja_Pegawai	0.800	0.879	0.081	10.846	0.000
KP6 ←	Kinerja_Pegawai	0.686	0.752	0.091	8.278	0.000

Sumber: data primer yang diolah

Dari Gambar 4.5 dan Tabel 4.14 di atas dapat dilihat bahwa indikator kualitas atau KP1 memiliki loading faktor paling besar di banding indikator lainnya. Artinya kualitas pekerjaan merupakan indikator yang paling dapat menggambarkan kinerja responden. Gambar 4.5 tersebut juga menunjukkan bahwa indikator KP6 yang diindikasikan sebagai komitmen kerja memiliki loading faktor yang paling kecil dibanding indikator lainnya. Hal tersebut

menunjukkan bahwa komitmen kerja bukan merupakan indikator yang paling menggambarkan kinerja responden.

Untuk melihat kesesuaian model dengan data dapat disajikan hasil evaluasi kriteria *goodness of fit index* berikut:

Tabel 4.15
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index*

Kriteria	Hasil	Cut off value	Evaluasi Model
Chi-square	1.991	< 16.919 , p=0.05)	Baik
Probability	0.992	≥ 0.05	Baik
RMSEA	0.000	≤ 0.08	Baik
GFI	0.994	≥ 0.90	Baik
AGFI	0.986	≥ 0.90	Baik
Cmin/DF	0.221	≤ 2.00	Baik
TLI	1.031	≥ 0.90	Baik
CFI	1.000	≥ 0.95	Baik

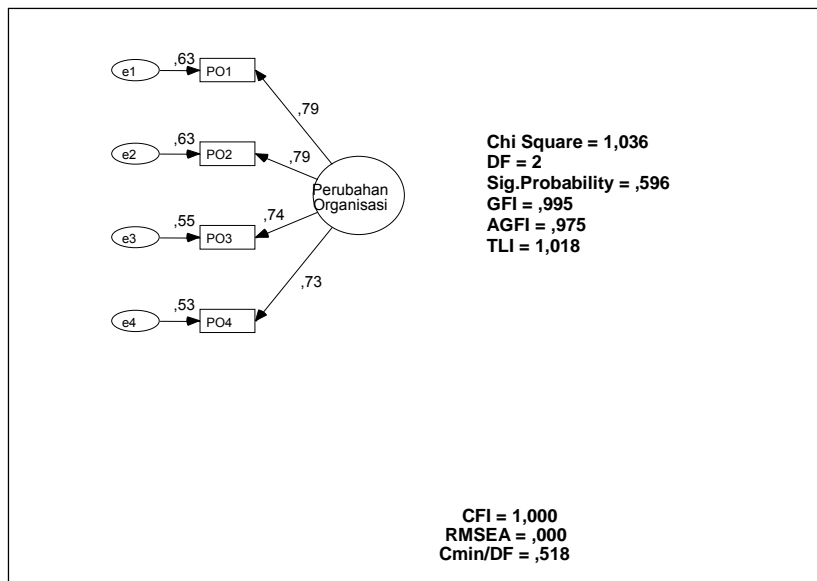
Sumber : Data primer yang diolah,

Dari Tabel 4.15 di atas, terlihat bahwa model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* sesuai dengan standar yang direkomendasikan.

4.2.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel eksogen, yaitu perubahan organisasi Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar 4.6 dan tabel 4.16 berikut:

Gambar 4.5
Analisis Faktor Konfirmatori Perubahan Organisasi



diolah

Sumber:
untuk tesis ini.

Tabel 4.16

Standardized Regression Weight Perubahan Organisasi

			Stand.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
PO4	<-	Perubahan					
	-	_Organisasi	0,726	1,000			
PO3	<-	Perubahan					
	-	_Organisasi	0,740	1,003	0,145	6,928	0,000
PO2	<-	Perubahan					
	-	_Organisasi	0,793	1,083	0,152	7,125	0,000
PO1	<-	Perubahan					
	-	_Organisasi	0,792	1,039	0,145	7,156	0,000

Sumber: diolah untuk tesis ini.

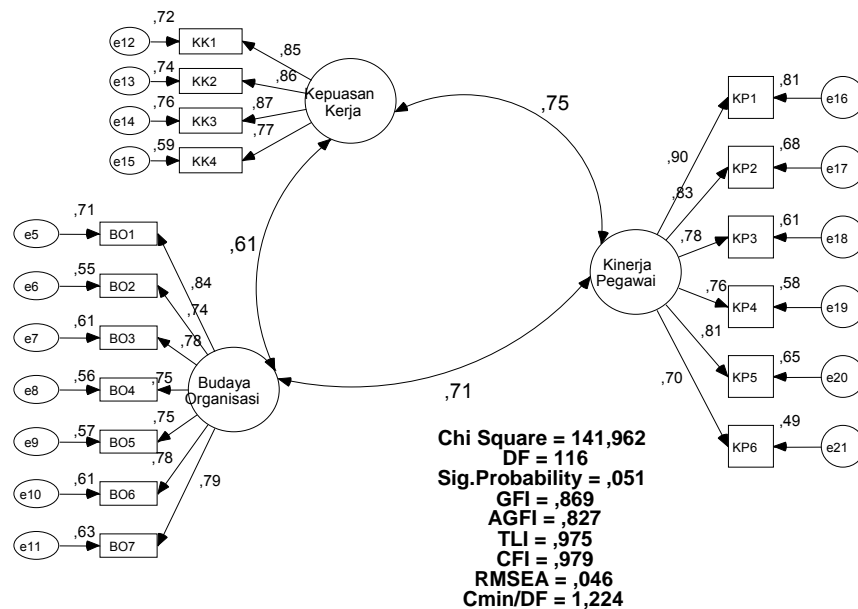
Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap variabel memiliki nilai *loading factor*

(koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R. $\geq 2,00$.

4.2.1.3 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel endogen dalam model penelitian, yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori seperti dalam gambar Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar 4.7 serta tabel 4.17 berikut:

Gambar 4.6
Analisis Faktor Konfirmatori
Budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai



Sumber: diolah untuk tesis ini

Tabel 4.17
Standardized Regression Weight
Budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai

			Stand.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
BO7	<--	Budaya_Organisasi	0,792	1,000			
BO6	<--	Budaya_Organisasi	0,781	1,012	0,116	8,701	0,000
BO5	<--	Budaya_Organisasi	0,755	0,969	0,116	8,348	0,000
BO4	<--	Budaya_Organisasi	0,748	0,974	0,117	8,320	0,000
BO3	<--	Budaya_Organisasi	0,780	0,965	0,111	8,669	0,000
BO2	<--	Budaya_Organisasi	0,740	0,988	0,123	8,047	0,000
BO1	<--	Budaya_Organisasi	0,841	1,042	0,109	9,536	0,000
KK4	<--	Kepuasan_Kerja	0,767	1,000			
KK3	<--	Kepuasan_Kerja	0,872	1,125	0,123	9,147	0,000
KK2	<--	Kepuasan_Kerja	0,862	1,098	0,122	9,032	0,000
KK1	<--	Kepuasan_Kerja	0,848	1,094	0,124	8,823	0,000
KP1	<--	Kinerja_Pegawai	0,898	1,000			
KP2	<--	Kinerja_Pegawai	0,826	0,960	0,084	11,486	0,000
KP3	<--	Kinerja_Pegawai	0,778	0,861	0,084	10,289	0,000
KP4	<--	Kinerja_Pegawai	0,763	0,805	0,081	9,888	0,000
KP5	<--	Kinerja_Pegawai	0,807	0,897	0,082	10,965	0,000
KP6	<--	Kinerja_Pegawai	0,700	0,777	0,091	8,517	0,000

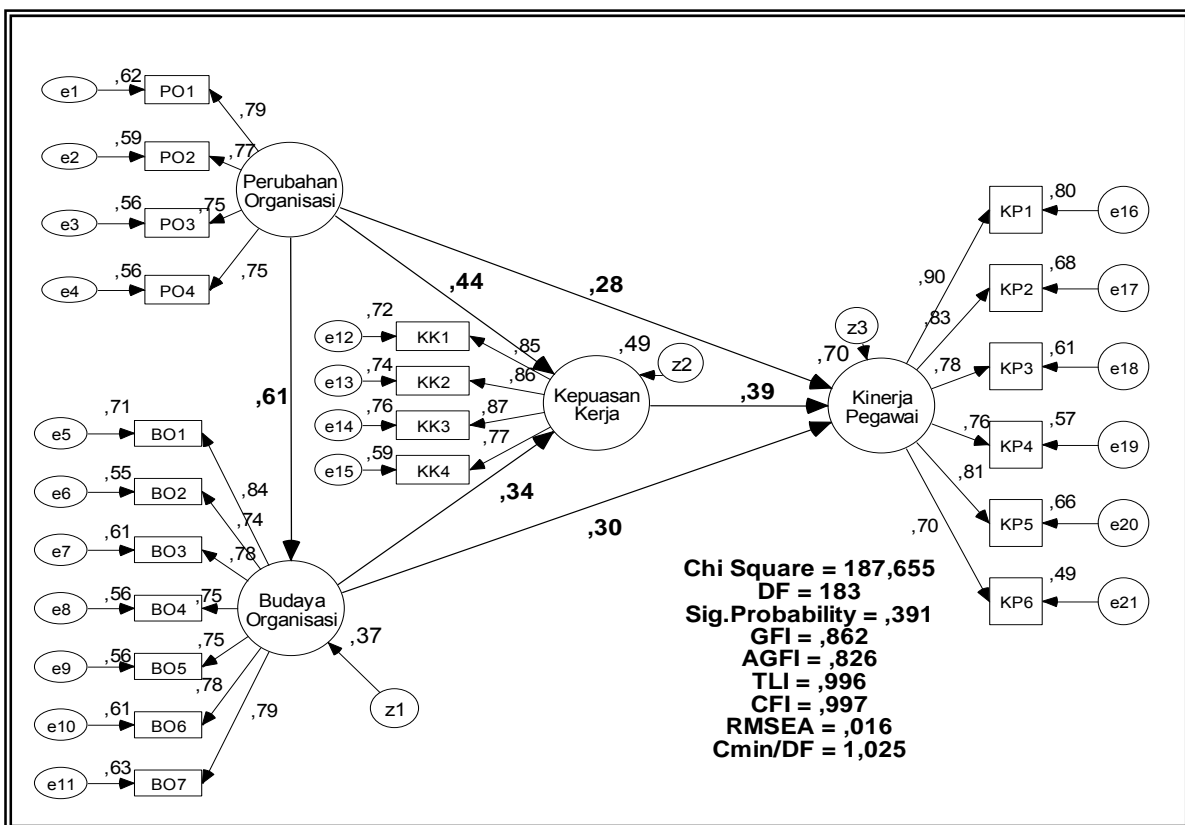
Sumber: diolah untuk tesis ini

Dari hasil analisis faktor konfirmatori dapat dilihat bahwa setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R. $\geq 2,00$. Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

4.2.2 Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.8 dan tabel 4.18 berikut:

Gambar 4.7
Structural Equation Modeling
ANALISIS PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN



DA
N
KI
NE
RJ
A
PE
GA
WA
I
DI
RE
KT

ORAT JENDERAL PAJAK

Sumber: diolah untuk tesis ini.

Tabel 4.18
Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling
ANALISIS PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA PEGAWAI DITJEN PAJAK

			Std.Estim	Estim	S.E.	C.R.	P
Budaya_Organisasi	<---	Perubahan Organisasi	0.611	0.625	0.119	5.237	0.000
Kepuasan_Kerja	<---	Budaya .Organisasi	0.343	0.337	0.120	2.818	0.005
Kepuasan_Kerja	<---	Perubahan Organisasi	0.436	0.438	0.127	3.452	0.000
Kinerja_Pegawai	<---	Kepuasan Kerja	0.388	0.451	0.123	3.656	0.000
Kinerja_Pegawai	<---	Perubahan Organisasi	0.284	0.332	0.128	2.584	0.010
Kinerja_Pegawai	<---	Budaya Organisasi	0.295	0.337	0.115	2.945	0.003
PO4	<---	Perubahan Organisasi	0.751	1.000			
PO3	<---	Perubahan Organisasi	0.748	0.979	0.133	7.347	0.000
PO2	<---	Perubahan Organisasi	0.767	1.012	0.137	7.410	0.000
PO1	<---	Perubahan Organisasi	0.787	1.000	0.132	7.573	0.000
BO7	<---	Budaya Organisasi	0.793	1.000			
BO6	<---	Budaya Organisasi	0.779	1.009	0.116	8.688	0.000
BO5	<---	Budaya Organisasi	0.751	0.964	0.116	8.315	0.000
BO4	<---	Budaya Organisasi	0.748	0.974	0.117	8.329	0.000
BO3	<---	Budaya Organisasi	0.781	0.964	0.111	8.685	0.000
BO2	<---	Budaya Organisasi	0.744	0.992	0.122	8.099	0.000
BO1	<---	Budaya Organisasi	0.841	1.041	0.109	9.554	0.000
KK4	<---	Kepuasan Kerja	0.766	1.000			
KK3	<---	Kepuasan Kerja	0.873	1.127	0.123	9.162	0.000
KK2	<---	Kepuasan Kerja	0.863	1.100	0.122	9.046	0.000
KK1	<---	Kepuasan Kerja	0.847	1.093	0.124	8.815	0.000
KP1	<---	Kinerja Pegawai	0.896	1.000			
KP2	<---	Kinerja Pegawai	0.825	0.961	0.084	11.453	0.000
KP3	<---	Kinerja Pegawai	0.783	0.868	0.084	10.376	0.000
KP4	<---	Kinerja Pegawai	0.758	0.801	0.082	9.788	0.000
KP5	<---	Kinerja Pegawai	0.811	0.903	0.082	11.028	0.000

KP6	<--- Kinerja Pegawai	0.700	0.779	0.091	8.516	0.000
-----	----------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber : diolah untuk tesis ini.

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model telah *fit* atau sesuai dengan data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 187,655 Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal, seperti dalam tabel 4.19 berikut :

Tabel 4.19
Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Modeling
ANALISIS PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA PEGAWAI DITJEN PAJAK

Goodness of fit index	Cut-of Value	Hasil	Keterangan
<i>Chi-Square</i>	< 215.56 (df = 183)	187.655	Baik
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05	0.39	Baik
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08	0.02	Baik
<i>GFI</i>	≥ 0.90	0.90	Baik
<i>AGFI</i>	≥ 0.90	0.83	Marginal
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00	1.03	Baik
<i>TLI</i>	≥ 0.95	0.99	Baik
<i>CFI</i>	≥ 0.95	0.98	Baik

Sumber : diolah untuk tesis ini.

4.2.3 Evaluasi Normalitas Data

Pengujian dilakukan dengan mengamati nilai *critical ratio* pada *skewness* data yang digunakan. Apabila nilai *critical ratio* pada *skewness* data berada pada rentang antara $\pm 2,58$ atau berada pada tingkat signifikansi 0.01, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada tabel 4.20 :

Tabel 4.20
Normalitas Data

	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP6	1	5	-0,133	-0,556	-0,557	-1,165
KP5	1	5	-0,184	-0,769	-0,622	-1,300
KP4	1	5	-0,094	-0,395	-0,429	-0,896
KP3	1	5	-0,266	-1,115	-0,545	-1,140
KP2	1	5	-0,117	-0,491	-0,819	-1,714
KP1	1	5	-0,027	-0,114	-0,642	-1,343
KK1	1	5	-0,016	-0,065	-0,788	-1,647
KK2	1	5	0,060	0,252	-0,608	-1,271
KK3	1	5	-0,084	-0,352	-0,743	-1,555
KK4	1	5	-0,008	-0,034	-0,697	-1,458
BO1	1	5	-0,023	-0,097	-0,648	-1,355
BO2	1	5	0,118	0,495	-0,868	-1,816
BO3	1	5	-0,075	-0,313	-0,639	-1,337
BO4	1	5	-0,039	-0,162	-0,761	-1,591
BO5	1	5	-0,107	-0,447	-0,699	-1,462
BO6	1	5	-0,166	-0,693	-0,753	-1,576
BO7	1	5	-0,044	-0,186	-0,700	-1,463
PO1	1	5	-0,046	-0,193	-0,663	-1,386

PO2	1	5	-0,120	-0,503	-0,777	-1,624
PO3	1	5	-0,059	-0,248	-0,763	-1,597
PO4	1	5	-0,094	-0,394	-0,844	-1,766
Multivariate					2.540	2.486

Sumber: diolah untuk tesis ini.

4.2.4 Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al, 1995).

4.2.4.1. Univariate Outliers

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, et al, 1995). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 12.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada tabel 4.21 berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.21

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(PO1)	105	-1.64352	1.72369	.0000000	1.0000000
Zscore(PO2)	105	-1.52687	1.71194	.0000000	1.0000000
Zscore(PO3)	105	-1.52348	1.74112	.0000000	1.0000000
Zscore(PO4)	105	-1.50610	1.70488	.0000000	1.0000000
Zscore(BO1)	105	-1.50331	1.87311	.0000000	1.0000000
Zscore(BO2)	105	-1.40295	1.73129	.0000000	1.0000000
Zscore(BO3)	105	-1.58681	1.79624	.0000000	1.0000000
Zscore(BO4)	105	-1.48238	1.72690	.0000000	1.0000000
Zscore(BO5)	105	-1.62008	1.63559	.0000000	1.0000000
Zscore(BO6)	105	-1.56806	1.66030	.0000000	1.0000000
Zscore(BO7)	105	-1.50684	1.80662	.0000000	1.0000000
Zscore(KK1)	105	-1.58409	1.70956	.0000000	1.0000000
Zscore(KK2)	105	-1.54070	1.79484	.0000000	1.0000000
Zscore(KK3)	105	-1.59838	1.69241	.0000000	1.0000000
Zscore(KK4)	105	-1.60497	1.65149	.0000000	1.0000000
Zscore(KP1)	105	-1.67855	1.60048	.0000000	1.0000000
Zscore(KP2)	105	-1.60742	1.53265	.0000000	1.0000000
Zscore(KP3)	105	-1.79076	1.50801	.0000000	1.0000000
Zscore(KP4)	105	-1.70578	1.75523	.0000000	1.0000000
Zscore(KP5)	105	-1.77519	1.50930	.0000000	1.0000000
Zscore(KP6)	105	-1.65942	1.62811	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	105				

Sumber : diolah untuk tesis ini.

4.2.4.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalanobis* (*The Mahalanobis distance*) untuk setiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2006). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 21 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\chi^2 (21, 0,001) = 46,797$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Data yang memiliki jarak *mahalanobis* lebih besar dari 46,797 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis ini dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 46.643. dan masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

4.2.5. Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data tersebut tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2006).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar 5,6476e-004 dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

4.2.6. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi dapat diterima. Nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 5 % (Hair, et al, 1995). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam lampiran *output*. Berdasarkan hasil olahan AMOS didapatkan hasil yang menunjukkan tidak terdapat nilai residual yang melebihi 2.58.

4.2.7. Uji Validitas.

Validitas dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji validitas konvergen. Ferdinand (2006) menyatakan bahwa validitas konvergen dapat dilihat dari *structural equation modelling* dengan memperhatikan masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang memiliki nilai lebih besar dari dua kali masing masing *standard error*nya. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.6, tampak bahwa validitas konvergen dapat terpenuhi karena masing-masing indikator memiliki nilai *Critical Ratio* yang lebih besar dari dua kali *standard error*nya.

4.2.8. Uji Reliability dan Variance Extract.

Pada dasarnya uji reliabilitas (reliability) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$. Pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai variance extracted yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Hasil Kedua pengukuran tersebut dapat dilihat pada tabel 4.22 berikut :

Tabel 4.22
Uji Reliability Construct dan Variance Extract

VARIABEL	Perubahan Organisasi		Budaya Organisasi		Kepuasan Kerja		Kinerja Pegawai	
	Construct	Error	C	E	C	E	C	E
INDIKATOR								
PO1	0,79	0,38						
PO2	0,77	0,41						
PO3	0,75	0,44						
PO4	0,75	0,44						
BO1			0,84	0,29				
BO2			0,74	0,45				
BO3			0,78	0,39				
BO4			0,75	0,44				
BO5			0,75	0,44				
BO6			0,78	0,39				
BO7			0,79	0,38				
KK1					0,85	0,28		
KK2					0,86	0,26		
KK3					0,87	0,24		
KK4					0,77	0,41		
KP1							0,90	0,19
KP2							0,83	0,31
KP3							0,78	0,39
KP4							0,76	0,42
KP5							0,81	0,34
KP6							0,70	0,51
SUM OF STD LOADING	3,06		5,43		3,35		4,78	
SUM OF MEASUR. ERR.		1,66		2,78		1,19		1,66
CONSTRUCT REL.	0,849		0,913		0,904		0,932	
THRESHOLD VALUE	> 0.70		> 0.70		> 0.70		> 0.70	
VARIANCE EXTRACT	0,585		0,602		0,703		0,697	
THRESHOLD VALUE	> 0.50		> 0.50		> 0.50		> 0.50	

Sumber: diolah untuk tesis ini.

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data nilai $\geq 0,7$. Dengan demikian penelitian ini dapat sedangkan hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu $\geq 0,50$,

.sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap 6 (enam) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *probabilitas signifikansi* dan *critical ratio* dari suatu hubungan kausalitas. Bila nilai *probabilitas signifikansi* < dari nilai $\alpha = 5\%$ dan nilai *critical ratio* > 1,96, maka variabel yang diamati adalah signifikan dan hipotesis dapat diterima. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan SEM, dapat diperoleh hasil sebagaimana pada tabel 4.23 berikut :

Tabel 4.23
Regression Weight Structural Equation Model

			Stand.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
Budaya Organisasi	<--- Organisasi	Perubahan Organisasi	0.611	0.625	0.119	5.237	0.000
Kepuasan Kerja	<--- Organisasi	Budaya Organisasi	0.343	0.337	0.120	2.818	0.005
Kepuasan Kerja	<--- Organisasi	Perubahan Organisasi	0.436	0.438	0.127	3.452	0.001
Kinerja Pegawai	<--- Kerja	Kepuasan Kerja	0.388	0.451	0.123	3.656	0.000
Kinerja Pegawai	<--- Organisasi	Perubahan Organisasi	0.284	0.332	0.128	2.584	0.010
Kinerja Pegawai	<--- Organisasi	Budaya Organisasi	0.295	0.337	0.115	2.945	0.003

Sumber: diolah untuk tesis ini.

Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit*, selanjutnya berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.3.1 Pengujian Hipotesis 1

Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Ditjen Pajak

Dari tabel 4.23 diketahui bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel perubahan organisasi adalah 0,001 dengan nilai *critical ratio* 3,452. Artinya variabel perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Jika perubahan organisasi berjalan secara efektif, maka hal ini akan mendorong pegawai pada tingkat kepuasan kerja yang maksimal. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Ditjen pajak di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus *diterima*

Hasil di atas mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sobirin (2000) yang menjelaskan bahwa perubahan organisasi terkait secara positif dengan kepuasan kerja pegawai. Demikian pula halnya dengan Dwiarti (2003) yang mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah perubahan organisasi, dan Pantja Djati (2000) menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

4.3.2 Pengujian Hipotesis 2

Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Ditjen Pajak.

Dari tabel 4.23 dapat dilihat bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel budaya organisasi adalah 0,005 dengan nilai *critical ratio* 2,818. Dengan demikian variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Artinya perubahan tingkat kepuasan kerja pegawai sangat ditentukan oleh kondusif tidaknya budaya organisasi dalam suatu organisasi atau institusi. Fakta ini dapat dipahami karena dengan budaya organisasi yang kondusif, maka suasana dan lingkungan kerja pun akan sangat mendorong pada upaya penyelesaian dan kelancaran pekerjaan secara berkualitas, yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kerja pegawai yang tinggi. Dengan demikian hipotesis

kedua yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Ditjen Pajak di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus *diterima*.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Suharto (2005) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai dan Soejono (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan kinerja organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.3.3 Pengujian Hipotesis 3

Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Pajak.

Dari tabel 4.23 dapat dilihat bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel kepuasan kerja adalah 0.000 dengan nilai *critical ratio* sebesar 3,656. Dengan demikian variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja pegawai. Dengan terbentuknya tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, maka dapat meningkatkan kinerja para pegawai yang lebih baik pula. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Pajak di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus *diterima*.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Djati dan M. Khusaini (2002) yang melakukan penelitian kepuasan kompensasi, komitmen organisasi dan prestasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.3.4 Pengujian Hipotesis 4

Perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap pembentukan budaya organisasi.

Dari tabel 4.23 diketahui bahwa nilai probability signifikansi dari variabel perubahan organisasi adalah 0,000 dengan nilai critical ratio 5,237. Dengan demikian variabel perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi. Artinya jika perubahan organisasi berjalan secara efektif serta didukung oleh seluruh komponen di lingkungan Ditjen Pajak, maka akan mendorong pembentukan budaya organisasi yang maksimal. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus **diterima**.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Licen (2002), yang menyatakan transformasi organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan transformasi organisasi

4.3.5 Pengujian Hipotesis 5

Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Pajak.

Dari tabel 4.23 dapat dilihat bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel perubahan organisasi adalah 0.010 dengan nilai *critical ratio* 2,584. Dengan demikian variabel perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh berhasil atau tidaknya perubahan yang sedang dilakukan. Perubahan organisasi menuntut para pegawai untuk menambah ketrampilan dan pengetahuan yang baru seiring dengan perubahan yang dilakukan. Dengan demikian hipotesis maka hipotesis yang menyatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Pajak **diterima**.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dwiarti (2003) yang menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh terhadap efektivitas kinerja pegawai.

4.3.6 Pengujian Hipotesis 6

Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Pajak.

Dari tabel 4.23 dapat dilihat bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel budaya organisasi adalah 0.003 dengan nilai *critical ratio* 2,954. Dengan demikian variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh kondusif atau tidaknya budaya organisasi. Dengan budaya organisasi yang kondusif, suasana dan lingkungan kerja pun akan sangat mendorong pada upaya penyelesaian dan kelancaran pekerjaan yang berkualitas, sehingga dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Pajak *diterima*.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hamid (2002) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi baru berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

4.4. Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Dari hasil pengujian semua hipotesis yang diajukan, terlihat bahwa semua hipotesis mempunyai nilai *critical ratio* di atas 1,96 dan nilai *probabilitas* yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang dihipotesiskan.

Selanjutnya akan dianalisis urutan prioritas pengaruh dari masing-masing variabel. Variabel dengan nilai *beta standardize regression weight* terbesar, merupakan variabel yang paling berpengaruh diantara variabel yang lain, menyusul variabel dengan *nilai beta* lebih rendah. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka urutan pengaruh variabel perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai adalah seperti pada tabel 4.24 di bawah ini :

Tabel 4.24
Urutan Variabel Yang Paling Berpengaruh
Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

No	Variabel	Stand Estim
1	Kepuasan Kerja	0.388
2	Budaya Organisasi	0.295
3	Perubahan Organisasi	0.284

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai Ditjen Pajak dibanding variabel yang lainnya. Artinya meskipun perubahan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun pegawai lebih memperhatikan kepuasan kerja yang dirasakan dalam meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh perubahan organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (0,17) lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai (0,28). Pengaruh perubahan organisasi melalui budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (0,18) lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (0,30).

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Sesuai uraian pada bab I yang mengemukakan adanya *research problem* yang mendasari penelitian ini telah dikembangkan sebagai masalah dalam penelitian yang dikaji untuk dipecahkan yaitu mengenai bagaimana pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Ditjen Pajak.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, baik melalui kajian telaah pustaka maupun analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dan dengan melihat nilai signifikansi serta nilai *critical ratio*, diperoleh bukti empiris bahwa Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus.

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis, diperoleh data bahwa :

1. Nilai probability signifikansi dari variabel perubahan organisasi adalah 0,001 dengan nilai critical ratio 3,452. Artinya variabel perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Jika perubahan organisasi

bejalan secara efektif, maka hal ini akan mendorong pegawai pada tingkat kepuasan kerja yang maksimal.

2. Nilai *probability signifikansi* dari variabel budaya organisasi adalah 0,005 dengan nilai *critical ratio* 2,818. Dengan demikian variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Artinya perubahan tingkat kepuasan kerja pegawai sangat ditentukan oleh kondusif tidaknya budaya organisasi dalam suatu organisasi atau institusi.
3. Nilai *probability signifikansi* dari variabel kepuasan kerja adalah 0.000 dengan nilai *critical ratio* sebesar 3,656. Dengan demikian variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja pegawai. Dengan terbentuknya tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, maka dapat meningkatkan kinerja para pegawai yang lebih baik pula.
4. Nilai *probability signifikansi* dari variabel perubahan organisasi adalah 0,000 dengan nilai *critical ratio* 5,237. Dengan demikian variabel perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi. Artinya jika perubahan organisasi berjalan secara efektif serta didukung oleh seluruh komponen di lingkungan Ditjen Pajak, maka akan mendorong pembentukan budaya organisasi yang maksimal.
5. Nilai *probability signifikansi* dari variabel perubahan organisasi adalah 0.010 dengan nilai *critical ratio* 2,584. Dengan demikian variabel perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh berhasil atau tidaknya perubahan yang sedang

dilakukan. Perubahan organisasi menuntut para pegawai untuk menambah ketrampilan dan pengetahuan yang baru seiring dengan perubahan yang dilakukan.

6. Nilai *probability signifikansi* dari variabel budaya organisasi adalah 0.003 dengan nilai *critical ratio* 2,954. Dengan demikian variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh kondusif atau tidaknya budaya organisasi. Dengan budaya organisasi yang kondusif, suasana dan lingkungan kerja pun akan sangat mendorong pada upaya penyelesaian dan kelancaran pekerjaan yang berkualitas, sehingga dapat meningkatkan kinerja para pegawai

5.2 Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori perubahan organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai tercermin pada beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan meningkat jika perubahan organisasi meningkat seperti yang dikemukakan oleh Djati (2000)
2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara positif oleh budaya organisasi seperti yang dikemukakan oleh Suharto (2005).
3. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja pegawai

dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja seperti yang dikemukakan oleh Suharto (2005).

4. Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi akan meningkat jika perubahan organisasi meningkat seperti yang dikemukakan oleh Darsono (2002).
5. Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja pegawai akan meningkat jika perubahan organisasi meningkat seperti yang dikemukakan oleh Dwiarti (2003)
6. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja pegawai akan meningkat jika budaya organisasi meningkat seperti yang dikemukakan oleh Hamid (2002).

5.3 Implikasi Manajerial

Dari hasil penelitian di atas tampak bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh perubahan organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam membangun kinerja pegawai hal yang utama yang perlu diperhatikan oleh manajemen adalah menciptakan perubahan organisasi dan budaya organisasi yang kondusif serta dengan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

1. Melihat hasil pencapaian pengaruh kepuasan kerja pegawai yang merupakan variabel paling besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan variabel lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa walaupun perubahan organisasi dan budaya

organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, ternyata pegawai lebih memperhatikan kepuasan kerja yang dirasakan dalam meningkatkan kinerjanya. Salah satu indikator yang dominan terhadap kepuasan kerja pegawai adalah indikator adanya pengakuan dan peluang promosi. Berdasarkan hal tersebut pihak pimpinan Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus perlu memperhatikan masalah kepuasan kerja pegawai salah satunya dengan memberikan penghargaan atas keberhasilan atau prestasi yang di atas normal sesuai aturan dan kriteria atau standar tertentu. Bentuk dan jenis penghargaan itu sendiri dapat bermacam-macam namun secara prinsip merefleksikan pengakuan, penghargaan dan penghormatan atas segala upaya dan kerja keras sehingga dapat menghasilkan prestasi yang tinggi dan bermanfaat bagi Ditjen Pajak. Penghargaan ini menyatakan bahwa setiap perjuangan dan pengorbanan dalam rangka memberikan nilai tambah yang memadai bagi citra dan kinerja Ditjen Pajak akan mendapatkan imbalan yang sebanding.

2. Meskipun Budaya Organisasi merupakan variabel setelah variabel Kepuasan Kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai Ditjen Pajak, namun Pimpinan Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus sangat perlu untuk menanamkan nilai-nilai yang dapat memacu para pegawainya untuk lebih inovatif dalam bekerja dan berani dalam mengambil keputusan sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan yang berlaku. Di samping itu pimpinan Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus perlu menanamkan sikap ketelitian dalam hal ini perhatian terhadap detail kepada para pegawainya, sikap ini penting sekali untuk menumbuhkan sikap kehati-hatian sehingga dapat menumbuhkan kepercayaan masyarakat.

3. Meskipun variabel perubahan organisasi merupakan variabel yang paling kecil pengaruhnya dibandingkan dengan variabel Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai Ditjen Pajak, namun pihak pimpinan Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus agar tetap konsisten dengan perubahan organisasi yang telah dilaksanakan agar dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan sehingga dapat membentuk citra yang baik dan tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi serta kapasitas sumber daya manusia yang profesional. Untuk mencapai sumber daya manusia yang profesional, pimpinan Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus perlu menanamkan nilai atau sikap pembelajaran dan pemberdayaan bagi segenap pegawai Ditjen Pajak. Pembelajaran ini berkaitan dengan dorongan untuk meningkatkan pengetahuan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, ekonomi, sosial dan perkembangan politik yang terkini. Dorongan untuk meningkatkan pengetahuan ini tidak terbatas hanya untuk dirinya sendiri melainkan juga untuk ditularkan baik kepada sesama pegawai Ditjen Pajak maupun kepada masyarakat dan lingkungannya. Sedangkan pemberdayaan berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan peranannya sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai pegawai Ditjen Pajak sehingga dapat mencapai tingkat yang optimal.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini diantaranya adalah area penelitiannya yang hanya di satu Kanwil di Jakarta, tentunya hal ini tidak bisa mewakili kondisi seluruh Kanwil Direktorat Jenderal Pajak yang ada di seluruh Jakarta bahkan di lingkungan Kanwil Ditjen Pajak di seluruh Indonesia.

Dalam melakukan penelitian terdapat kendala berupa dari populasi sebanyak 154 pegawai yang dapat memberikan respon dengan memberikan jawaban atas *questioner* penelitian hanya 105 pegawai.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

- 1 Untuk penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda baik dari segi bentuk usaha maupun lokasi obyek penelitian.
- 2 Pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang merupakan kelanjutan maupun anteseden dari kepuasan kerja.
- 3 Untuk penelitian mendatang hendaknya menguji model penelitian empiris dari sudut pandang pengguna jasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sobirin, Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik, **Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources**, 2005.
- Andi Kusuma, Privatisasi : Implikasinya Terhadap Perubahan Perilaku Karyawan dan Budaya Organisasi, **Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources**, 2005.
- Armanu Thoyib, Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja; Pendekatan Konsep, **Jurnal Manajemen & Kewirausahaan** Vol.7 No.1, Maret 2005.
- Amita Hamid, Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT. Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara, , **Jurnal Manajemen & Kewirausahaan**, 2002.
- Artikel, Menakar Pajak Dengan Timbangan Rusak, Fokus Kompas 26 November 2005, **Intranet Ditjen Pajak**, 2006.
- Augusty Ferdinand, 2006. **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Berita, Menkeu: Koreksi Citra Buruk Pajak dan Bea Cukai, **Kompas Cybermedia**, 27 April 2006.
- Bill Trahan, 12 Principles of Organizational Transformation, **Management review**, **American Management Association**, September 1997.
- Budi Cahyono dan Suharto, Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, **JRBI** Vol 1, No.1 Januari 2005
- Budi, Sri Cantika, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia, **UMM Press**, Malang
- Douglas G Shaw & Craig E Schneier, Making Organization Change Happen: The Keys to Successful Delaying, **Human Resource Planning**, Volume 16, Number 1.

- Hadriyanus Suharyanto dan Agus Heruanto Hadna, 2005, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Media Wacana, Yogyakarta.
- Heru Subiyantoro dan Singgih Ripat, Februari 2004, **Kebijakan Fiskal: Pemikiran, Konsep dan Implementasi**, Penerbit Buku Kompas, Jakarta, Indonesia.
- Ira M Levin, Five Windows into Organization Culture: An Assessment Framework and approach, **Volume 18, Number 1**, Spring 2000.
- Fatik Rahayu, Komitmen Manajemen Puncak Terhadap Kalitas dan Keterkaitannya dengan Kepuasan Karyawan, **Media Ekonomi** Vol.6 No.2, Agustus 2000.
- Faustino Cardoso Gomes, 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Andi, Yogyakarta, Indonesia.
- Fuad Mas'ud, 2004. **Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gunadi, Reformasi Administrasi Perpajakan Dalam Rangka Kontribusi Menuju Good Governance, **Pidato pengukuhan Guru Besar Luar Biasa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia**, 2004.
- 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
- 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,
- Lena Ellitan, Peran Sumber Daya Dalam Meningkatkan Pengaruh Teknologi Terhadap Produktivitas, **Jurnal Manajemen & Kewirausahaan**, Vol.5 No.2, September 2003.
- Licen Indahwati Darsono, Perubahan Organisasional dan MSDM; Hambatan dan Implikasinya pada Rekrutmen dan Seleksi, **Jurnal Manajemen & Kewirausahaan** Vol.4 No.2, September 2002

- Luthans, Fred. 1998. **Organizational Behavior**. Eight Edition, Mc.Growth-Hill Book co-Singapore.
- Makmuri Muchlas, 2005, *Perilaku Organisasi*, Gadjah Mada University Press.
- Ninuk Muljani, *Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, **Jurnal Manajemen & Kewirausahaan** Vol.4 No.2, September 2002.
- Organisasi dan Tata Laksana Direktorat Jenderal Pajak, Mei 2005, *Mengawal Reformasi Perpajakan Menuju Kemandirian Keuangan Negara*, Jakarta, Indonesia.
- Rina Dwiarti, *Transformasi Struktur Organisasi dengan Horizontal Organization Untuk Memenuhi Kompetisi Lingkungan Bisnis yang Dinamis Dimasa Mendatang*, **Utilitas** Vol.11, No.1, Januari 2003
- Robbins, Stephen P, 1996, **Organizational Behavior Concept, Controversiest, Applications**. Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs
- Robbins, Stephen P. 2003. **Organizational Behavior**. Prentice Hall, New Jersey.
- Robert L Mathis & John H Jackson, 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Salemba Empat, Jakarta, Indonesia.
- 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.
- Siagian P. Sondang, 1995, **Teori Pengembangan Organisasi**, Jakarta, Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset
- Suharto, 2005. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". **Jurnal Universitas Semarang**, Semarang

S. Pantja Djati dan M. Khusaini, Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja, **Jurnal Manajemen & Kewirausahaan** Vol.5 No.1, Maret 2003.

Tim Kerja Modernisasi Administrasi Perpajakan Jangka Menengah Direktorat Jenderal Pajak, 2005, **Rencana Kerja Operasional Tim Kerja Modernisasi Administrasi Perpajakan Periode 2005-2009**, Jakarta, Indonesia.

Teman Koesmono, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub-Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, vol. 7 N0.2, September 2005.

Veithzal Rivai dan Dato' Ahmad Fawzi, 2005, **Performance Appraisal**; Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Raja Grafindo Persada, Jakarta.