

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



TESIS

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

Oleh :

**ABDULLOH
NIM C4A005002**

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

ABSTRACT

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

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

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

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

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

ABSTRAKSI

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

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

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

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

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

DAFTAR ISI

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

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

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

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

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

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

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

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

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

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

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

Tabel 1.2. Rekapitulasi Keberatan Wajib Pajak tahun 2005

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

Sumber : Laporan Triwulanan Keberatan Wajib Pajak Tahun 2005

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

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

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

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

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

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

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

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

(dalam jumlah hari)

No	Seksi	Jml Peg.	X	Sc	I	Jml
1	Subbag Umum	14	-	1	2	3
2	PDI	16	1	2	-	3
3	TUP	18	2	1	3	6
4	PPh OP	16	-	1	3	4
5	PPh Badan	18	2	-	2	4
6	P2PPh	17	2	2	-	4
7	PPN & PTL	19	3	1	2	6
8	Pen Keb	18	-	2	-	2
9	Penagihan	16	1	-	1	2
JUMLAH		152	11	10	13	34

Keterangan :

X = Pegawai Tidak Masuk Tanpa Keterangan (hari)

Sc = Pegawai Tidak Masuk Karena Sakit (hari)

I = Pegawai Tidak Masuk Ada Surat Ijin (hari)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

peningkatan kinerja individual karyawan.

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

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

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

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

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

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

1.2. Perumusan Masalah

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

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

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

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

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

1.4. Kegunaan Penelitian

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

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Hasil Uji Hipotesis

5.1.1. Hasil Uji Hipotesis 1 (H1)

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

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

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

5.1.2. Hasil Uji Hipotesis 2 (H2)

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

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

karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

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

5.1.3. Hasil Uji Hipotesis 3 (H3)

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

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

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

5.1.4. Hasil Uji Hipotesis 4 (H4)

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

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

meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat.

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

5.1.5. Hasil Uji Hipotesis 5 (H5)

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

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

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

5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian

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

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

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

5.3. Implikasi Teoritis

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

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

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

5.4. Implikasi Manajerial

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

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

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

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

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

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

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

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

5.5. Keterbatasan Penelitian

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

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

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

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

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