

**PENGARUH SISTEM REMUNERASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

**(Studi pada Pegawai Pajak KPP Pratama Malang Selatan)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**FITRA FEBINANDRIANA**

**NIM. 155030400111004**

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS**

**PROGRAM STUDI PERPAJAKAN**

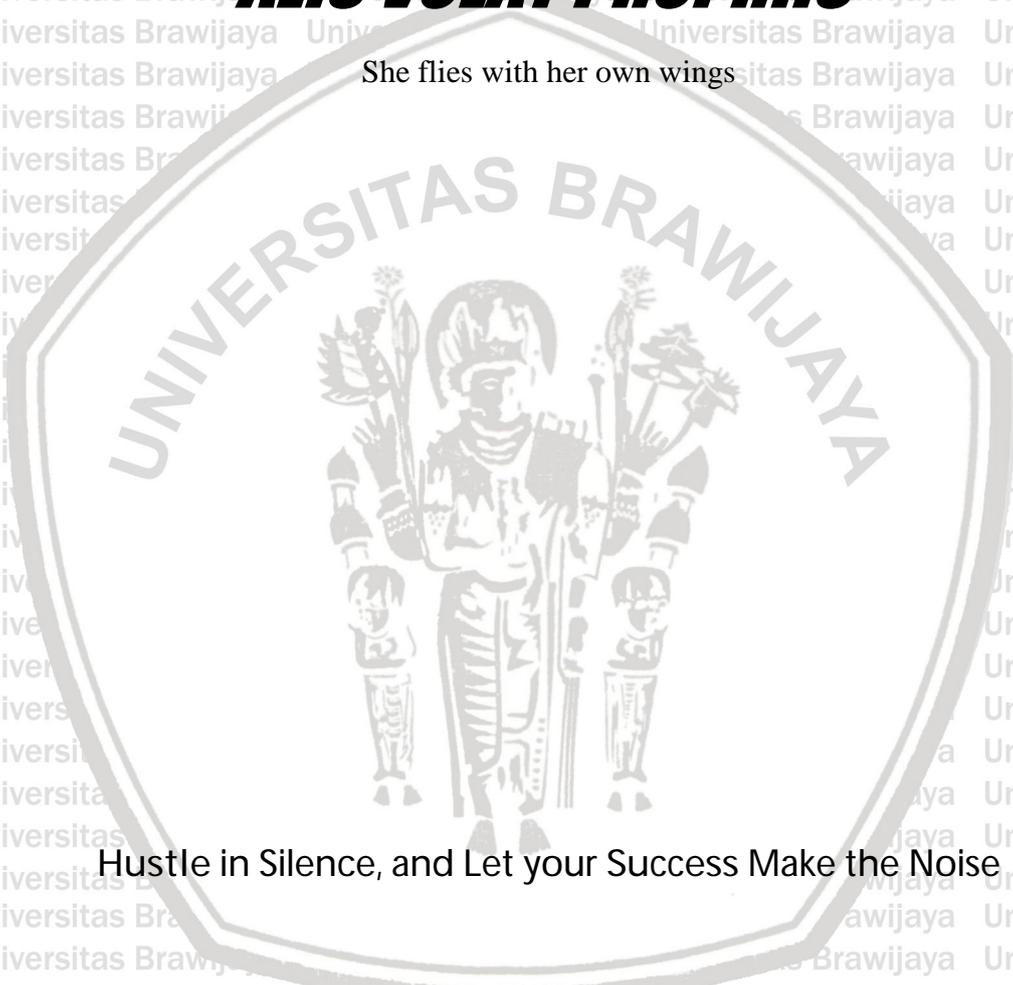
**MALANG**

**2019**

MOTTO

**“ALIS VOLAT PROPRIIS”**

She flies with her own wings



Hustle in Silence, and Let your Success Make the Noise



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengaruh Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Pajak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan)

Disusun oleh : Fitra Febinandriana

NIM : 155030400111004

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Perpajakan

Malang, 28 November 2019

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota,

**Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D**  
NIP. 19530810 198103 2 012

**Kartika Putri K, SE., MSA. Ak**  
NIP. 19870127 201504 1 004



**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji Skripsi, Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya Malang pada:

Hari : Senin

Tanggal : 30 Desember 2019

Skripsi atas nama : Fitra Febinandriana

Judul Skripsi : Pengaruh Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan)

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota,

**Arik Prasetya,S.Sos., M.Si.,Ph.D**  
NIP. 195308101981032012

Anggota

**Kartika Putri K,SE.,MSA.Ak**  
NIP. 198701272015041004

Anggota

**Dessanti Putri Sekti Ari., SE., MSA., Ak**  
NIP. 198812232015042001

**Nurlita Sukma Alfandia., SE.,MA**  
NIP. 19881112019032015

**PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70.

Malang, 28 November 2019

Fitra Febinandriana  
155030400111004

## RINGKASAN

Fitra Febinandriana, 2019, **Pengaruh Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan)**, Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D.; Kartika Putri K, SE., MSA. Ak; 173 + xvi

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menjelaskan pengaruh Sistem Remunerasi terhadap Motivasi Kerja, (2) menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, (3) menjelaskan pengaruh Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai, (4) menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, (5) menjelaskan pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian yaitu *explanatory research* (penelitian penjelasan). Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 84 orang karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *census sampling* (sampling jenuh). Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dengan menyebar kuesioner kepada responden dan data sekunder yang berasal dari dokumentasi. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*). Data pada penelitian ini diolah menggunakan *SPSS 21 for Windows*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Remunerasi berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Sistem Remunerasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

**Kata kunci** : **Sistem Remunerasi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai**

## SUMMARY

Fitra Febinandriana, 2019, *The Influence of Remuneration System and Organizational Culture toward Work Motivation and Employee Performance (Study on Employees of Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan)*, Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D.; Kartika Putri K, SE., MSA.Ak; 173 + xvi

*This research aimed to (1) explaining the influence of Remuneration System on Work Motivation, (2) explaining the influence of Organizational Culture on Work Motivation, (3) explaining the influence of Remuneration System on Employee Performance, (4) explaining the influence of Organizational Culture on Employee Performance, (5) explaining the influence of Work Motivation on Employee Performance.*

*The type of this research is explanatory research with quantitative approach. The number of samples in this study was 84 person of employees in Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan. The sampling technique used is census sampling. Sources of data in this study were obtained from the primary data by spreading questionnaires to the respondents and secondary data derived from the documentation. The measurement scale used in this research is Likert scale. This research using descriptive statistics analysis and path analysis. Data on this research is processed using SPSS 21 for Windows.*

*The results showed that Remuneration System has significant influence on Work Motivation, Organizational Culture has significant influence on Work Motivation, Remuneration System has significant influence on Employee Performance. Organizational Culture has significant influence on Employee Performance, it shown by the standardized coefficient Work Motivation has significant influence on Employee Performance.*

**Keywords :** *Remuneration System, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan)”**.

Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Sarjana Perpajakan pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang. Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud dan berjalan dengan lancar tanpa adanya doa dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Dr. M. Al Musadieg, M.BA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Saparila Worokinasih, Dr., S.Sos., Msi selaku Ketua Program Studi Perpajakan, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktunya dan memberikan kesempatan untuk membimbing, mengarahkan dan memberikan dukungan serta ilmu pengetahuan kepada peneliti dalam penyusunan skripsi hingga selesai.

5. Ibu Kartika Putri K,SE.,MSA.Ak selaku Anggota Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktunya dan memberikan kesempatan untuk membimbing, mengarahkan dan memberikan dukungan serta ilmu pengetahuan kepada peneliti dalam penyusunan skripsi hingga selesai.

6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staff yang telah memberikan ilmu kepada peneliti selama belajar di Program Studi Perpajakan.

7. Papa tersayang (Alm.) Kundriantono Trilaksono yang sedang berbahagia di Surga serta Papa Radzqani Kartodarmojo dan Mama tercinta Dina Meirnawati yang senantiasa selalu memberikan dukungan secara materil maupun immateril, dan selalu memberikan dukungan serta doa bagi kelancaran peneliti dalam menyelesaikan penelitian skripsi. Semoga sehat dan bahagia selalu.

8. Eyang Uti dan Eyang Akung, yang selalu mendukung peneliti sejak perkuliahan dimulai hingga peneliti menyelesaikan skripsi ini. *My eternal love is belong to both of you, be healthy and fit.*

9. Tante Dona Piscessiana, yang selalu *loyal* kepada peneliti. *Thankyou for being nice to your beautiful niece.*

10. Molly, teman bermain dirumah, yang selalu menemani peneliti selama 6 tahun dan menjadi penyemangat peneliti untuk cepat kembali kerumah.

11. Kakak dan Adik tersayang, Kak Firza, Irfando, Reza, Farhan, dan Kiki.

12. Bapak Rudy Gunawan Bastari selaku *Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III* yang telah memberikan izin kepada peneliti

untuk melaksanakan penelitian di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan.

13. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan yang selalu membantu peneliti dalam menyebarkan kuesioner kepada pegawai.

14. Seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Prataman Malang Selatan yang telah membantu peneliti dengan mengisi kuesioner dan menyambut baik peneliti di lingkungan kerja.

15. Seluruh teman-teman Fakultas Ilmu Administrasi 2015 khususnya program studi perpajakan yang telah memberi semangat dan motivasi.

*Let's fly together with our own wings!*

16. Mbaputri, Tiara, Bella, yang selalu memberikan motivasi dan canda tawa selama masa perkuliahan.

17. Ipeh, yang senantiasa membantu dan mendengarkan keluh kesah peneliti selama masa pengerjaan skripsi.

18. Andri Miraza dan Adinda Bani Megawati, yang selalu memberikan canda tawa selama masa organisasi dan perkuliahan.

19. Nadgol, Firyal, Angga, Titin, Thania, dan Lingga, teman berawal dari organisasi hingga detik ini, yang selalu menemani peneliti menyelesaikan skripsi ini dimanapun dan kapanpun, *see you in Jakarta!*

20. Tempat tumbuh dan berkembang peneliti, AIESEC in Universitas Brawijaya (ATHENA, The Pacific, The Lighters, Wirasena, Ksatria 1819, Rockstars, Penebar Impact) yang telah memberikan pengalaman profesional dan selalu mewarnai kehidupan peneliti di Kota Malang.

21. Seluruh pihak yang tidak dapat disebut namanya satu per satu, peneliti ucapkan terimakasih atas dukungan dalam penyusunan skripsi ini.

Malang, 28 November 2019

Peneliti





**DAFTAR ISI**

<b>MOTTO .....</b>	<b>i</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>v</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kontribusi Penelitian .....	11
E. Sistematika Penelitian .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>14</b>
A. Tinjauan Empiris .....	14
1. Kasenda (2013).....	14
2. Kusuma (2014) .....	15
3. Mustikaningsih (2014).....	15
4. Duwit (2015).....	16
5. Zulkarnain (2016) .....	17
6. Prakoso (2016).....	18
7. Pratama (2017).....	18
8. Giantari (2017).....	19
9. Furqan (2016) .....	20
B. Tinjauan Teoritis .....	23
1. Remunerasi .....	23
2. Budaya Organisasi .....	27
3. Motivasi .....	32
4. Kinerja .....	37
C. Hubungan Antar Variabel .....	41
1. Hubungan Sistem Remunerasi dengan Motivasi Kerja.....	41
2. Hubungan Sistem Remunerasi dengan Kinerja Pegawai.....	42



1. Distribusi Frekuensi Jawaban Sistem Remunerasi ( $X_1$ ).....	81
2. Distribusi Frekuensi Jawaban Budaya Organisasi ( $X_2$ ).....	87
3. Distribusi Frekuensi Jawaban Motivasi Kerja ( $Y_1$ ).....	97
4. Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ).....	107
D. Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	114
1. Analisis Jalur Model Pertama ( $X_1, X_2$ , terhadap $Y_1$ ).....	114
2. Analisis Jalur Model Kedua ( $X_1, X_2$ , dan $Y_1$ terhadap $Y_2$ ).....	116
3. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total.....	118
4. Hubungan antar Jalur.....	121
5. Ketepatan Model.....	122
E. Pembahasan Hasil Penelitian.....	123
1. Pengaruh Sistem Remunerasi ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ ).....	123
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja.....	124
3. Pengaruh Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai.....	126
4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	127
5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	128
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>131</b>
A. Kesimpulan.....	131
B. Saran.....	133
1. Saran Praktis.....	133
2. Saran Akademis.....	133
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>135</b>
BUKU.....	135
PUBLIKASI ILMIAH.....	137
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>139</b>
Lampiran 1 Kuesioner.....	139
Lampiran 2 Identitas Responden.....	146
Lampiran 3 Jawaban Responden.....	150
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas.....	161
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas.....	170
Lampiran 6 Hasil Analisis <i>Path</i> .....	171
Lampiran 7 Surat Penerimaan Riset.....	173
Lampiran 8 CURRICULUM VITAE.....	174



**DAFTAR TABEL**

Tabel 1 Kriteria Remunerasi Pegawai .....	8
Tabel 2 Kajian Penelitian Terdahulu .....	19
Tabel 3 Penetapan Remunerasi Pegawai Pajak.....	26
Tabel 4 Variabel, Indikator, dan Item .....	54
Tabel 5 Skala Pengukuran.....	59
Tabel 6 Hasil Uji Validitas.....	65
Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas .....	67
Tabel 8 Distribusi Frekuensi Umur Responden .....	76
Tabel 9 Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden .....	76
Tabel 10 Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden .....	77
Tabel 11 Distribusi Frekuensi Masa Kerja .....	77
Tabel 12 Distribusi Frekuensi Jabatan Fungsional Responden .....	78
Tabel 13 Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden .....	79
Tabel 14 Distribusi Frekuensi Variabel Sistem Remunerasi .....	79
Tabel 15 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi .....	86
Tabel 16 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja .....	96
Tabel 17 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai.....	106
Tabel 18 Hasil Uji Koefisien Jalur Variabel Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja.....	114
Tabel 19 Hasil Uji Koefisien Jalur Variabel Sistem Remunerasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	115
Tabel 20 Hasil Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total.....	117



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1 Penerimaan Pajak 2016-2019.....2  
Gambar 2 Nilai Kinerja Organisasi DJP 2014-2018.....6  
Gambar 3 Nilai Kinerja Organisasi KPP Pratama Malang Selatan 2015-2019.....9  
Gambar 4 Model Konseptual .....45  
Gambar 5 Model Hipotesis .....45  
Gambar 6 Diagram Jalur Berdasarkan Persamaan Strukturalnya.....68  
Gambar 7 Struktur Organisasi KPP Pratama Malang Selatan.....73  
Gambar 8 Hubungan Antar Jalur Hasil Analisis.....120



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner .....	138
Lampiran 2 Identitas Responden.....	145
Lampiran 3 Jawaban Responden.....	149
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas .....	160
Lampiran 5 Hasil Reliabilitas .....	169
Lampiran 6 Hasil Analisis Path .....	170
Lampiran 7 Surat Penerimaan Riset.....	172
Lampiran 8 Curriculum Vitae .....	173



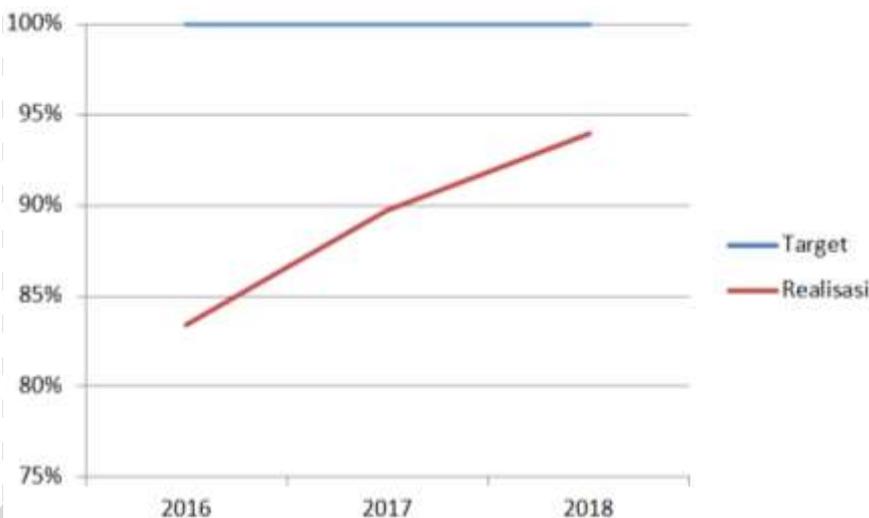
## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara dengan status negara berkembang. Negara berkembang adalah negara yang kesejahteraan atau kualitas penduduknya masih rendah, oleh karena itu pembangunan nasional perlu untuk dilakukan (saintif.com). Pembangunan Nasional adalah kegiatan yang berlangsung secara terus menerus dan berkesinambungan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat baik materiil ataupun spritual. Untuk dapat merealisasikan tujuan tersebut, perlu memperhatikan masalah pembiayaan pembangunan (Waluyo, 2017:2). Pembangunan Nasional dapat direalisasikan dengan memerhatikan masalah pembiayaan pembangunan.

Untuk menunjang pembangunan nasional, tentu peran pajak sangat penting. Pajak merupakan kontribusi wajib kepada negara yang bersifat memaksa, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Berdasarkan Laporan Tahunan Kinerja Kementerian Keuangan (Kemenkeu), penerimaan pajak Indonesia kerap meningkat dari tahun ketahun, seperti pada gambar berikut :



**Gambar 1 Penerimaan Pajak 2016-2019**

Sumber : Laporan Tahunan Kemenkeu 2018

Dengan meningkatnya jumlah penerimaan pajak dari tahun ketahun, maka peran aparatur negara, dalam hal ini pegawai pajak sangat diperlukan. Pegawai pajak merupakan *asset* utama yang dimiliki oleh Kemenkeu dalam mencapai target penerimaan pajak Sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, pegawai pajak yang juga disebut sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur tersebut memiliki fungsi inti dalam menyediakan dan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Pelayanan yang diberikan oleh SDM aparatur pun diharapkan mampu menghasilkan inovasi-inovasi baru dengan memberikan pelayanan yang baik, lebih cepat, tepat, mudah, murah, efektif, dan efisien, sehingga tercipta kepuasan yang tidak hanya tumbuh dari dalam diri masyarakat, tetapi juga SDM aparatur negara sebagai pemberi pelayanan.

Sedarmayanti (2010:12) menjelaskan dalam konsep MSDM, karyawan atau pegawai merupakan investasi bagi sebuah institusi atau perusahaan,

dimana jika karyawan atau pegawai dikelola dengan perencanaan yang baik dan lebih professional, maka akan memberikan imbalan bagi institusi atau perusahaan dalam bentuk kinerja pegawai dan organisasi yang meningkat, sehingga tujuan institusi atau perusahaan tercapai.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok organisasi dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dalam waktu tertentu.

Kinerja yang lebih tinggi dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang pegawai disuatu organisasi atau perusahaan.

Mangkunegara (2013 : 67) menjelaskan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Davis dalam Mangkunegara (2013:67) menjelaskan bahwa kinerja pegawai terbentuk atas dua faktor, yaitu faktor motivasi dan kemampuan.

Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia yang dapat dikembangkannya sendiri, atau oleh sejumlah kekuatan dari luar yang pada intinya berkisar pada imbalan moneter, imbalan non moneter, yang dapat memengaruhi hasil kerjanya secara positif maupun negatif (Winardi, 2001:6). Motivasi yang mendorong pegawai untuk bekerja tekun dan disiplin. Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Pegawai

yang memiliki motivasi yang tinggi maka kinerjanya juga tinggi. Syadam dalam Kadarisman (2012:296) menyebutkan bahwa motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi faktor internal dan eksternal.

Faktor internal berasal dari proses psikologis atau dalam diri seseorang, dan faktor eksternal berasal dari luar diri. Faktor eksternal meliputi budaya organisasi, supervisi yang baik, kompensasi yang memadai, ada jaminan karier, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel.

Dengan melihat peran dan fungsi pegawai pajak sebagai SDM aparatur tentu pemerintah perlu menciptakan SDM aparatur yang profesional, memiliki integritas tinggi dalam bekerja dengan menjunjung tinggi sikap profesionalisme dan nilai-nilai moralitas yang kental akan kejujuran, kesetiaan, dan komitmen. Dengan adanya hal-hal tersebut diharapkan pegawai pajak menerapkannya dan tercipta kinerja yang efektif dan efisien.

Upaya pemerintah dalam menciptakan kinerja yang efektif dan efisien bagi SDM aparatur adalah dengan adanya sistem remunerasi dan budaya organisasi.

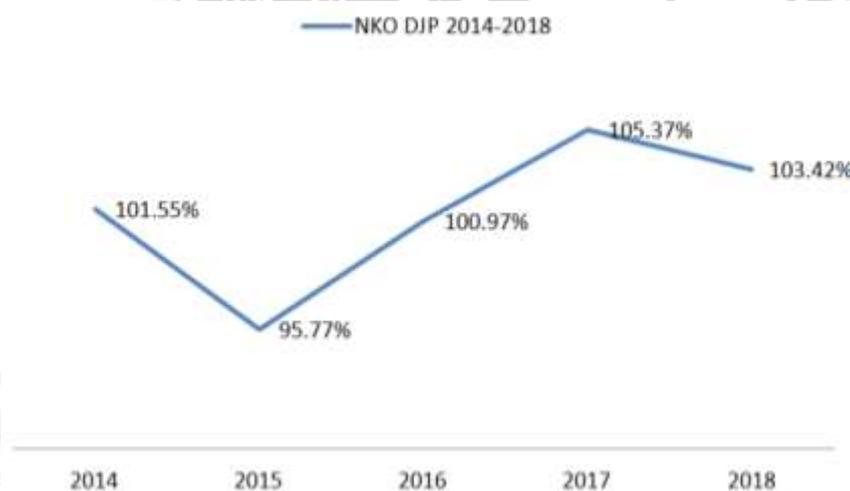
Remunerasi pada dasarnya alat untuk mewujudkan visi dan misi instansi dengan tujuan untuk menciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal antara instansi dengan ditujukan untuk kepuasan kerja, memberikan rangsangan serta memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik, remunerasi juga akan mendorong tingkat kedisiplinan pegawai dalam bekerja. Simamora (2006:445) mengartikan remunerasi sebagai sesuatu berhubungan dengan

imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi.

Tidak dapat disangkal bahwa remunerasi merupakan harapan utama setiap pegawai terhadap organisasinya. Remunerasi juga menjadi salah satu cara dominan organisasi dalam memertahankan para pegawainya. Dengan remunerasi yang baik, maka pegawai akan merasa puas dan nyaman sehingga mereka akan bekerja dengan produktif yang pada akhirnya akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Furqan (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pratama (2017) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dari sistem remunerasi terhadap motivasi kerja.

Budaya organisasi adalah konsep yang marak berkembang dan terus akan berevolusi. Nurdin (2012: 35) mengartikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pandangan, pedoman, landasan tingkah laku bagi anggota-anggotanya agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk tetap eksisnya organisasi. Giantari (2017) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Mustikaningsih (2016) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Direktorat Jendral Pajak (DJP) adalah merupakan unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan (pajak.go.id, 2019) DJP menaungi lebih dari 500 unit kantor dan 39.000 orang yang tersebar di penjuru tanah air. Dalam operasinya, tentu DJP sebagai salah satu instansi negara mempunyai tolak ukur kinerja sendiri yang disebut sebagai Indikator Kinerja Utama (IKU) yang hasilnya disebut sebagai Nilai Kinerja Organisasi (NKO). IKU dihitung berdasarkan beberapa perspektif, diantaranya: *stakeholder, customer, internal process, learning and growth*. NKO yang diperoleh DJP sejak tahun 2014 sampai 2018 dapat dijelaskan pada gambar berikut :



**Gambar 2 Nilai Kinerja Organisasi DJP 2014-2018**

Sumber : Laporan Kinerja DJP 2018

DJP terus berupaya mengembangkan kebijakan pengelolaan kinerja pegawai untuk mewujudkan visi dan misi organisasi (DJP : 2017).

Dengan pegawai yang berkinerja baik diharapkan segenap upaya yang dilakukan untuk mewujudkan visi, misi, maupun sasaran organisasi dapat

terwujud secara lebih efektif dan efisien, serta meningkatkan sesuai IKU perspektif *learning and growth*. Siklus pengelolaan kinerja pegawai di DJP terdiri atas tiga tahap, diantaranya :

- a. Perencanaan, penandatanganan Kontrak Kinerja dan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) serta pengenalan lingkup kerja
- b. *Managing*, melalui bimbingan, konsultasi, dan mentoring
- c. Evaluasi, dengan melakukan penilaian atas capaian kerja yang

tercantum dalam SKP dan penilaian atas perilaku pegawai dengan memerhatikan penilaian yang diberikan oleh rekan sejawat dan/atau bawahan dari pegawai yang dinilai

Berdasarkan Laporan Tahunan DJP, pada bulan Agustus dan September 2017 DJP melakukan survei terhadap 5 Kanwil dan 5 KPP dan menemukan masih banyak pegawai beranggapan bahwa penilaian kinerja hanya sekedar formalitas. Oleh karena itu, tahun 2018 merupakan titik awal dimana pengelolaan pegawai kinerja DJP difokuskan pada peningkatan kesadaran bahwa hasil penilaian kinerja akan membawa implikasi bagi penetapan karir, remunerasi dan pengembangan kapasitas para pegawai. Dengan fokus penilaian yang berubah, maka reformasi atas sistem remunerasi pun dilakukan dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, beserta aturan pelaksanaannya,

yaitu PMK Nomor 211/PMK.03/2017 yang selanjutnya dibahas dalam tabel berikut :

**Tabel 1 Kriteria Remunerasi Pegawai**

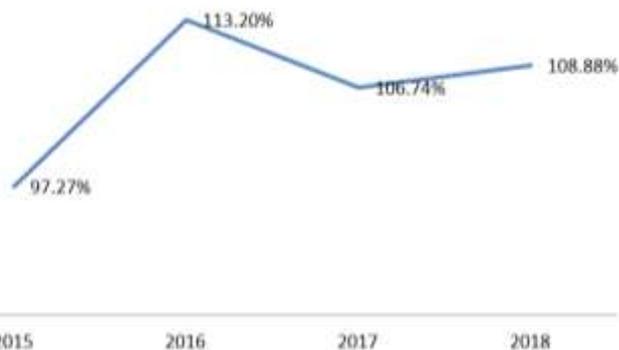
Bobot	Ruang Lingkup	Keterangan
<b>Capaian Kinerja Organisasi (60%)</b>	Penerimaan Pajak (70%)	Penerimaan pajak dan pertumbuhan kinerja
	Pendukung (30%)	Sosialisasi, kepatuhan SPT
<b>Capaian Kinerja Pegawai (40%)</b>	Nilai Pekerja Pegawai (NKP)	Sistem Peringkat
	Prestasi Kerja	
	Kontribusi Pegawai	

Sumber : Peraturan Menteri Keuangan Nomor 211/PMK.03/2017

Kemenkeu dalam hal ini juga mencanangkan budaya organisasi sebagai bentuk dukungan atas upaya target penerimaan pajak. Dalam lingkup DJP, terdapat 5 poin budaya organisasi yang dicanangkan, yaitu : (a) Integritas, (b) Profesionalisme, (c) Sinergi, (d) Pelayanan DJP, (e) Kesempurnaan (Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011).

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Selatan merupakan instansi pengelolaan fiskal yang bekerja langsung dibawah Kantor Direktorat Jendral Pajak (DJP) Jawa Timur III dan bertugas melayani masyarakat untuk mencapai target penerimaan pajak. KPP Pratama Malang Selatan juga telah menerapkan sistem remunerasi dan mengimplementasi budaya organisasi yang dicanangkan oleh Kemenkeu dengan harapan pegawai mampu bersaing dan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan instansi dan meningkatkan kinerja organisasi. Data yang dihimpun oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan juga

menunjukkan bahwa NKP yang dicapai juga bergerak fluktuatif, hal ini dapat dilihat pada gambar 3 :



**Gambar 3 NKP KPP Pratama Malang Selatan 2015 - 2018**

Sumber : Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan serta mengingat pentingnya remunerasi dan budaya organisasi terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja pegawai. Maka penulis tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai”** (Studi pada pegawai pajak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan)

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah sistem remunerasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja?

2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja?

3. Apakah sistem remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?

4. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?

5. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian yang diajukan adalah:

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh yang signifikan sistem remunerasi terhadap motivasi kerja
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh yang signifikan sistem remunerasi terhadap kinerja pegawai
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
5. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

##### **1. Kontribusi Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi ilmu dalam bidang Manajemen sumber Daya Manusia (MSDM) pada umumnya, dan pembnding dari penelitian selanjutnya dengan topik penelitian yang sama atau berkaitan

##### **2. Kontribusi Praktis**

- a. Mengetahui bagaimana variabel sistem remunerasi dan budaya organisasi mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai.
- b. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan tambahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan yang ada hubungannya dengan sistem remunerasi, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja pegawai.

#### **E. Sistematika Penelitian**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini berguna untuk menguraikan secara garis besar pembahasan dari masing-masing bab agar dapat diketahui dan dipahami. Oleh karena itu, sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



## **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah yang terjadi, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penelitian.

## **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan tinjauan empiris berupa penelitian terdahulu yang berasal dari referensi ilmiah maupun jurnal.

Selain itu, penulis menguraikan tinjauan teoritis yang terdiri dari teori-teori yang berkaitan dengan sistem remunerasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, model konsep, model hipotesis.

## **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan metode-metode yang akan digunakan dalam penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi, sampel, konsep, variabel, definisi operasional, skala pengukuran, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

## **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini tentang penyajian data yang menggambarkan tentang gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis, pembahasan hasil penelitian dan keterbatasan penelitian

**BAB V : PENUTUP**

Bab ini menguraikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta berbagai saran yang dapat dipertimbangkan oleh pihak-pihak terkait.



**BAB II****TINJAUAN PUSTAKA****A. Tinjauan Empiris**

Tinjauan empiris adalah hasil penelitian terdahulu yang secara khusus maupun garis besar memiliki kesamaan dengan topik permasalahan yang dibahas, penyajian penelitian terdahulu menjadi acuan dalam penelitian ini. Adapun hasil penelitian terdahulu tentang sistem remunerasi, budaya organisasi, motivasi dan kinerja disajikan sebagai berikut:

**1. Kasenda (2013)**

Judul penelitian “Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bangun Wenang *Beverages Company* Manado)”.

Penelitian ini mengambil responden sejumlah 60 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan sumber data yaitu kuisioner, sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda.

Hasil peneltian ini menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. (2) terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. (3) kompensasi dan motivasi berpengaruh secara bersama dengan kinerja karyawan pada P.T. Bangun Wenang *Beverages Company* Manado.



## 2. Kusuma (2014)

Judul penelitian “Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT Otsuka Indonesia di Lawang, Malang)”. Penelitian ini mengambil responden sejumlah 82 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan sumber data yaitu kuisioner dan wawancara, sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*.

Hasil peneltian ini menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan, hal ini menjadikan kompenasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong motivasi kerja karyawannya. (2) Penelitian ini juga menjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi kompensasi, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, (3) terdapat pengaruh signifikan atas pemberian kompensasi terhadap meningkatnya kinerja karyawan, (4) terdapat pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasa kerja karyawan, (5) dan variabel motivasi juga berpengaruh signifikn terhadap kinerja karyawan, (6) sedangkan kepuasan kerja mendapatkan hasil tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 3. Mustikaningsih (2014)

Penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Optik Pranoto di Wilayah Surakarta)”. Penelitian ini bertujuan

untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), komitmen organisasi ( $X_3$ ), remunerasi ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )

Optik Pranoto di Wilayah Surakarta. Penelitian ini mengambil responden sejumlah 75 karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan sumber data kuisioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan remunerasi terhadap kinerja karyawan Optik Pranoto di Surakarta. Sedangkan, budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan di Optik Pranoto Surakarta karena nilai-nilai dan keyakinan bersama yang dimiliki organisasi kurang tertanam dengan baik dalam diri karyawan.

#### 4. Duwit (2015)

Judul penelitian “Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung Kabupaten Raja Ampat)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel kompetensi komunikasi ( $X_1$ ), kecerdasan emosional ( $X_2$ ), dan budaya organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh pada kinerja pegawai ( $Y$ ). Penelitian ini mengambil responden sejumlah 32 orang dan menggunakan program SPSS.

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan sumber data berupa kuisioner, sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kecerdasan emosional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung Kabupaten Raja Ampat.

##### 5. Zulkarnain (2016)

Judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak Jawa Timur I”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), dan remunerasi ( $X_3$ ) berpengaruh pada kinerja pegawai ( $Y$ ) DJP Jawa Timur I. Penelitian ini mengambil responden sejumlah 30 orang dan menggunakan program SPSS. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan sumber data berupa kuisisioner, sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Remunerasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai DJP Jawa Timur I. Dari penelitian ini, terlihat bahwa variabel Motivasi Kerja mempunyai pengaruh paling besar terhadap Kinerja Pegawai DJP Jawa Timur I dan secara total hasil perhitungan regresi, koefisien determinasi diperoleh 0,573, yang berarti 57,3% variasi variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan remunerasi, sedangkan sisanya 42,7% diterangkan variabel lain yang tidak ikut dalam penelitian ini.



#### 6. Prakoso (2016)

Penelitian berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Percetakan *Art Studio* Jakarta Pusat”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Percetakan *Art Studio*, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Percetakan *Art Studio*, dan pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Percetakan *Art Studio*. Penelitian ini mengambil responden berjumlah 120 karyawan di Percetakan *Art Studio* penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan sumber data berupa kuisioner, teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan dari motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

#### 7. Pratama (2017)

Penelitian berjudul “Pengaruh sistem Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja (Studi pada Dosen di Lingkungan Universitas Brawijaya)”. Penelitian ini bertujuan untuk menilai apakah pemberlakuan sistem remunerasi (X) berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dan motivasi kerja ( $Y_2$ ) pada dosen di lingkungan Universitas Brawijaya Malang. Penelitian ini mengambil responden berjumlah 94 dosen di lingkungan Universitas Brawijaya. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif

dengan sumber data berupa kuisioner, teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja dosen di lingkungan Universitas Brawijaya. Melalui penelitian ini juga terlihat bahwa, terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Tetapi hasil berbeda terlihat pada pengaruh yang tidak signifikan antara dari sistem remunerasi terhadap motivasi kerja dosen di lingkungan Universitas Brawijaya.

#### 8. Giantari (2017)

Penelitian berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Klumpu Bali *Resort* Sanur)”.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh budaya organisasi (X) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ) Klumpu Bali *Resort* Sanur. Penelitian ini mengambil responden sejumlah 52 orang karyawan.

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan sumber data berupa kuisioner, sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah *path analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### 9. Furqan (2016)

Penelitian berjudul “Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah persepsi remunerasi, yaitu; ikatan kerjasama ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ), Disiplin ( $X_4$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Makassar Utara. (Y) Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dan teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara. Variabel yang paling berpengaruh adalah variabel motivasi ( $X_3$ ) dengan kontribusi sebesar 2,222.

Berdasarkan kesembilan penelitian diatas, maka terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan ini. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ini meliputi penggunaan pendekatan kuantitatif dan menggunakan analisis jalur. Selain itu, terdapat beberapa variabel yang sama dan dibahas yaitu mengenai sistem remunerasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel penelitian yaitu penggunaan variabel sistem remunerasi yang baru dicanangkan dan berlaku pada tahun 2017,

**Tabel 2**  
**Kajian Penelitian Terdahulu**

No	Judul & Peneliti	Peneliti	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bangun Wenang Beverages Company Manado), Kasenda	Kasenda, 2013	Kompensasi (X <sub>1</sub> ), Motivasi (X <sub>2</sub> ), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi linier berganda	kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan., motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi dan motivasi berpengaruh secara bersama dengan kinerja karyawan
2.	Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT Otsuka Indonesia di Lawang, Malang), Kusuma	Kusuma, 2014	Kompensasi (X), Motivasi kerja(Y <sub>1</sub> ), Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> ), dan Kinerja Karyawan (Y <sub>3</sub> )	Path Analysis	Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja,kepuasan kerja, dan kinerja karyawan
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Remunerasi terhadap Kinerja	Yunita Sari M. , 2014	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ), Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> ), Komitmen Organisasi (X <sub>3</sub> ), remunerasi (X <sub>4</sub> ), dan	Regresi Berganda	Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan remunerasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh

No	Judul & Peneliti	Peneliti	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	Karyawan, Mustikaningsih.		Kinerja Karyawan (Y)		terhadap kinerja karyawan.
4.	Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, Duwit	Duwit, 2015	Kompetensi Komunikasi (X <sub>1</sub> ), Kecerdasan Emosional (X <sub>2</sub> ), Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> ), Kinerja Pegawai (Y)	<i>Path Analysis</i>	Kompetensi Komunikasi dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Kecerdasan Emosional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai
5.	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai, Zulkarnain	Zulkarnain, 2016	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ), Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> ), Remunerasi (X <sub>3</sub> ), dan Kinerja Pegawai (Y)	Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Remunerasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
6.	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, Prakoso	Prakoso, 2016	Motivasi Kerja (X <sub>1</sub> ), Kompensasi (X <sub>2</sub> ), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kompensasi terhadap

No	Judul & Peneliti	Peneliti	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
7.	Pengaruh sistem Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja, Pratama	Pratama, 2017	Remunerasi (X), Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> ), dan Motivasi Kerja (Y <sub>2</sub> )	Path Analysis	Sistem remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja dosen.
8.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, Giantari	Giantari, 2017	Budaya Organisasi(X), Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> ) dan Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	Path Analysis	budaya organisasi berpengaruh positif pada motivasi kerja dan kinerja karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
9.	Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor	Furqan, 2016	ikatan kerjasama (X <sub>1</sub> ), Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> ), Motivasi (X <sub>3</sub> ), Disiplin (X <sub>4</sub> ), Kinerja Pegawai (Y)	Regresi Linier Berganda	Ikatan Kerjasama, kepuasan kerja, Motivasi, dan disiplin berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

Sumber : Kajian Empiris, 2019

**B. Tinjauan Teoritis**

**1. Remunerasi**

**a. Pengetian Remunerasi**

Berbagai macam literatur yang digunakan, adanya ketidak konsistenan dalam penggunaan istilah Remunerasi dan Kompensasi. Hal tersebut



terjadi karena masih minimnya literatur yang membahas secara lebih rinci konsep remunerasi. Remunerasi berasal dari bahasa asing *remunerarion*.

Menurut *Oxford American Dictionaries*, *remuneration* berasal dari kata serapan *remunerate* yang berarti *pay (someone) for services rendered or work done* yang artinya remunerasi merupakan pembayaran atas hasil pekerjaan suatu individu. Sedangkan menurut Simamora (2006:445)

Kompensasi merupakan terminologi luas yang berhubungan dengan imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Kompensasi bisa langsung, dimana uang langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk non moneter.

Remunerasi dapat berbentuk gaji, upah, honorium, tunjangan-tunjangan (*material dan non material*), uang lembur, insentif, bonus, komisi dan pensiunan (Roberia dalam Pratama, 2017). Dapat disimpulkan bahwa remunerasi merupakan *reward* atau imbalan dari suatu organisasi kepada pegawai atas kinerja atau usahanya dalam bentuk material ataupun non-material yang tujuannya mensejahterakan pegawai tersebut. Sistem remunerasi akan berbeda-beda tergantung bagaimana sistem kerja yang digunakan oleh organisasi tersebut.

#### **b. Sistem Remunerasi**

Menurut Mulyadi (2010:5) sistem adalah jaringan prosedur yang di buat berdasarkan pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok

perusahaan sedangkan prosedur adalah suatu urutan kegiatan klerikal, biasanya dapat melibatkan beberapa orang dalam satu departemen atau lebih yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi secara berulang. Sedangkan menurut Susanto (2013:22) sistem adalah kumpulan atau grup dari sub sistem /bagian/komponen apapun baik dari fisik maupun non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai tujuan tertentu.

Remunerasi merupakan *reward* atau imbalan dari suatu organisasi kepada pegawai dalam bentuk gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, pensiun, dan sebagainya. Berarti, dapat disimpulkan bahwa sistem remunerasi adalah kumpulan-kumpulan objek atau unsur yang dijadikan penetapan besar kecilnya dan sasaran pada remunerasi. Instansi yang umumnya memberlakukan sistem remunerasi dalam memberikan balas jasa kepada pegawainya adalah instansi pemerintah yang berstatus Badan Layanan Umum.

### c. Unsur Remunerasi

Remunerasi dibagi menjadi beberapa unsur unsur, yakni subjek pemberi dan penerima, pola jabatan, dan kepangkatan, dasar perhitungan, cara pemberian, batas waktu pemberian, dan sanksi atas suatu pelanggaran, Roberia dalam Pratama (2017). Unsur-unsur ini saling terlibat dan membentuk suatu hubungan yang bertujuan untuk mencaai tujuan sesuatu organisasi.

Pemberi dan penerima remunerasi adalah subjek pelaksana dalam menjalankan kebijakan remunerasi. Penetapan remunerasi dalam implementasinya tidak terlepas dari jabatan dan kepangkatan pegawai dalam suatu organisasi. Jabatan dan pangkat digunakan sebagai indikator dalam menentukan jumlah remunerasi yang diterima, sehingga pola jabatan menjadi unsur utama dalam penetapan remunerasi. Selain itu pemberian remunerasi memiliki dasar perhitungan sehingga tercapai jumlah yang dapat dipertanggungjawabkan. Selanjutnya unsur cara pemberian mengindikasikan bagaimana organisasi memberikan remunerasi pada pegawainya. Pemberian remunerasi memiliki batas waktu yang disesuaikan dengan kondisi organisasi tersebut.

#### **d. Remunerasi Pegawai Pajak**

Remunerasi sering diterapkan di instansi pemerintah. Tetapi, seiring berjalannya waktu, sistem remunerasi di Badan Kementrian Keuangan, khususnya perpajakan terus melakukan reformasi demi meningkatkan penerimaan pajak di Indonesia. Remunerasi Pegawai Pajak diatur dalam Peraturan Presiden (Perpres) nomor 96 tahun 2017 yang merupakan revisi dari Perpres No 37 tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Lebih lanjutnya, penentuan remunerasi pegawai pajak diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 211/PMK.03/2017. Mengacu pada PMK tersebut, pemberian tunjangan kinerja dilakukan paling sedikit mempertimbangkan kriteria capaian kinerja organisasi (60%) dan capaian kinerja pegawai (40%)

**Tabel 3 Penetapan Remunerasi Pegawai Pajak**

<b>Bobot</b>	<b>Ruang Lingkup</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Capaian Kinerja Organisasi (60%)</b>	Penerimaan Pajak (70%)	Penerimaan pajak dan pertumbuhan kinerja
	Pendukung (30%)	Sosialisasi, kepatuhan SPT
<b>Capaian Kinerja Pegawai (40%)</b>	Nilai Pekerja Pegawai (NKP)	Sistem Peringkat
	Prestasi Kerja	
	Kontribusi Pegawai	

Sumber : Peraturan Menteri Keuangan Nomor 211/PMK.03/2017

## 2. Budaya Organisasi

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai istilah yang mengacu pada budaya yang berlaku didalam suatu perusahaan tertentu. Dapat dikatakan, bahwa perusahaan merupakan bentuk dari suatu organisasi. Budaya organisasi akan mempengaruhi norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005:79), “Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan, dan reaksikan terhadap lingkungan yang beraneka ragam.”

Menurut Nurdin (2012: 35), “Budaya organisasi ialah seperangkat asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pandangan, pedoman, landasan tingkah laku bagi anggota-anggotanya agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk tetap eksisnya organisasi.”

Menurut Schein (2017:6) menjelaskan budaya organisasi :

*“The culture of a group can now be defined as as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaption and internal integration; which has worked well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems.”*

Budaya Organisasi dapat didefinisikan sebagai pembelajaran bersama yang terakumulasi dari suatu kelompok yang didapat pada saat mereka memecahkan masalah dari sisi eksternal dan integrasi internal; yang telah bekerja secara baik untuk dianggap valid, dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar, nilai-nilai yang dibentuk dan disepakati bersama yang menjadi pedoman dalam berperilaku para anggota organisasi didalam suatu organisasi tertentu. Budaya organisasi berperan penting dalam jalannya suatu organisasi, budaya organisasi yang kuat dapat mendorong tercapainya tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya bila budaya organisasi suatu lemah, maka akan menghambat tercapainya tujuan organisasi.

## b. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi tentu memiliki karakteristik tertentu, dengan karakteristik tersebut budaya organisasi dapat terlihat dan terukur.

Menurut Robbins dan Judge (2014:547), terdapat tujuh karakteristik yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi.

Ketujuh hal tersebut adalah:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian dengan *detail*, berkaitan dengan sejauh mana anggota organisasi atau karyawan memperhatikan *detail* atas tugas yang diberikan.
- 3) Orientasi pada hasil, berkaitan dengan sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan kepada proses dan tekniknya.
- 4) Orientasi pada manusai, berkaitan dengan bagaimana setiap keputusan yang diambil memperhitungkan efek yang kepada orang-orang didalam perusahaan atau organisasi tersebut.
- 5) Orientasi pada tim, berkaitan bagaimana aktifitas yang dilakukan dalam suatu perusahaan atau organisasi dibuat atau diputuskan secara tim, bukan individual.
- 6) Agresivitas, berkaitan dengan seberapa agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
- 7) Stabilitas, berkaitan dengan sejauh mana suatu perusahaan atau organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* sebagai lawan pertumbuhan atau inovasi

Ketujuh karakteristik tersebut dapat dinilai pada saat jalannya suatu organisasi. Bila, ketujuh karakteristik tersebut mempunyai nilai

yang tinggi pada suatu organisasi, maka organisasi tersebut mempunyai budaya yang kuat dan dapat dipertahankan, sebaliknya bila ketujuh karakteristik tersebut mempunyai nilai yang rendah, maka organisasi tersebut mempunyai budaya yang lemah dan tidak bisa dipertahankan.

### c. Fungsi Budaya Organisasi

Penerapan budaya tentu memiliki fungsi pada suatu organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2014:550) yang menjelaskan bahwa ada 5 fungsi penting budaya organisasi, yaitu :

- 1) Budaya berperan sebagai batas-batas penentu. Budaya menciptakan perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi lain.
- 2) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Mepermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seorang.
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu memperluas organisasi.
- 5) Sebagai mekanisme kontrol dan rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Hampir sama dengan Nurdin (2012:33) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat
- 2) Sebagai suatu pengikat suatu masyarakat
- 3) Sebagai sumber
- 4) Sebagai kekuatan penggerak
- 5) Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah

- 6) Sebagai pola perilaku
- 7) Sebagai warisan
- 8) Sebagai substitusi formalisasi
- 9) Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan
- 10) Sebagai proses mempersatukan
- 11) Sebagai produk proses usaha mencapai tujuan bersama dan sejarah yang sama
- 12) Sebagai program mental sebuah masyarakat

Menurut Pabundu (2008:14) fungsi budaya organisasi adalah:

- 1) Sebagai pembatas terhadap lingkungan, organisasi, maupun kelompok
- 2) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa saling memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman, dan konflik dapat diatur secara efektif
- 4) Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan

Dari berbagai pendapat ahli diatas mengenai fungsi budaya organisasi memiliki banyak kesamaan fungsi antara pendapat satu ahli dengan ahli yang lain, yang akhirnya dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peranan serta fungsi yang sangat penting dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi kinerja karyawan.

### 3. Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Dalam melakukan berbagai hal, manusia pasti memiliki motivasi atau dorongan tertentu. Menurut (Winardi (2002:6), “Motivasi merupakan suatu potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang intinya berkisar pada imbalan moneter, dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif”. Menurut Kreitner (2014:212), “Motivasi adalah proses fisiologis yang menyebabkan gairah, arah, dan kegigihan atas tindakan sukarela pada suatu tujuan.”. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2014:236), “Motivasi adalah proses-proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan kegigihan usaha seseorang untuk mencapai tujuan apa pun”.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan dalam diri manusia yang memengaruhi jasmani dan rohaninya untuk menjalankan tindakan secara sukarela, baik individu maupun kelompok.

#### b. Motivasi Kerja

Pemahaman motivasi kerja tidak terlepas dari pengertian motif yang dimana sudah dijelaskan sebelumnya bahwa motivasi adalah sebuah dorongan yang datang dalam diri seseorang. Maka motivasi kerja adalah sebuah dorongan yang datang dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih giat. Herman (2014) mendefinisikan motivasi kerja sebagai fungsi yang

dapat meningkatkan kinerja, bentuk motivasi kerja pegawai dapat ditunjukkan dengan rasa tanggung jawab, ketaatan, serta kinerja yang memuaskan.

Mangkunegara (2013:93) mendefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara pelaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Tidak jauh beda dengan Mangkunegara, Zulkarnain (2016) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang menimbulkan gairah, hasrat, keinginan dan energi dari dalam seseorang yang memengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilakunya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sesuai dengan relevansinya dalam lingkup kerja. Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa ketika seorang pekerja bekerja dengan lebih giat dalam lingkungan kerjanya, maka pekerja tersebut memiliki motivasi kerja yang meningkat.

### c. Teori Motivasi Kerja

Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi adalah :

#### 1) Teori Hierarchy Kebutuhan

Setiap manusia mempunyai kebutuhan, yang permunculannya sangat tergantung dari kepentingan setiap individu. Menurut Abraham Maslow dalam Robbins (2014:237), ada lima tingkatan kebutuhan, antara lain :

a) Fisiologis, yaitu sandang, pangan, papan, dan kebutuhan jasmani lainnya.

b) Keamanan, yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional

c) Sosial, yaitu kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima baik, persahabatan

d) Penghargaan, yaitu mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi, serta faktor penghormatan diri dari luar seperti: status, pengakuan, dan perhatian

## 2) Teori Harapan

Teori harapan dikembangkan oleh Victor Vroom dan mengasumsikan bahwa tingkat motivasi untuk mengerjakan suatu tugas tergantung pada keyakinan seseorang tentang struktur reward untuk tugas tersebut. Menurut Robbins (2003:15) teori harapan memfokuskan pada tiga hubungan sebagai berikut :

a) Hubungan usaha - kinerja yaitu probabilitas yang dipersepsikan oleh individu bahwa sejumlah usaha tertentu yang dikeluarkan akan mendorong kinerja.

b) Hubungan kinerja - imbalan yaitu tingkat keyakinan individu bahwa kinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.

c) Hubungan imbalan - tujuan pribadi yaitu tingkat keyakinan bahwa imbalan organisasional akan memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik imbalan tersebut untuk individu itu.

Kunci untuk teori harapan adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan keterkaitan antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan imbalan serta antara imbalan dan terpenuhinya tujuan individu

#### d. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Motivasi Kerja

Davis dalam Mangkunegara (2005:67) merumuskan bahwa

*Motivation = Attitude + Situation*. Rumus tersebut menunjukkan

bahwa motivasi dipengaruhi oleh sikap pegawai dan situasi di

lingkungan organisasinya. Syadam dalam Kadarisman (2012:296)

menyebutkan bahwa motivasi seseorang dalam melaksanakan

pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal

dan eksternal. Faktor internal berasal dari proses psikologis atau

dalam diri seseorang, dan faktor eksternal berasal dari luar diri,

dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Faktor internal, meliputi kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan, dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, dan kepuasan kerja
- 2) Faktor eksternal, meliputi budaya organisasi, supervisi yang baik, kompensasi yang memadai, ada jaminan karier, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel.

Berdasarkan pendapat Syadam, dapat disimpulkan bahwa

motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Dalam

hasil ini, budaya organisasi dan kompensasi (remunerasi) termasuk

kedalam faktor eksternal yang memengaruhi motivasi kerja.

#### e. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hamzah (2009:73), indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- 1) Motivasi internal
  - a) Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
  - b) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
  - c) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
  - d) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya

- e) Memiliki rasa senang dalam bekerja
  - f) Selalu berusaha mengungguli orang lain
  - g) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan
- 2) Motivasi eksternal
    - a) Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya
    - b) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya
    - c) Bekerja dengan ingin memperoleh insentif
    - d) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan

Senada dengan Hamzah, Siagian (2008:138) menyebutkan

indikator motivasi adalah sebagai berikut :

- 1) Daya Pendorong  
Semangat yang diberikan dari perusahaan kepada pegawainya untuk memotivasi pegawai agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Daya pendorong bisa dalam banyak hal. Salah satunya reward kepada pegawai atau dalam bentuk bonus.
- 2) Kemauan  
Dorongan atau keinginan pada setiap manusia untuk membentuk dan merealisasikan diri, dalam arti: mengembangkan segenap bakat dan kemampuannya, serta meningkatkan taraf kehidupan.
- 3) Kerelaan  
Keikhlasan hati dalam setiap tuntutan-tuntutan pekerjaan yang diberikan perusahaan untuk mencapai tujuan dan ekspektasi yang diharapkan perusahaan kepada pegawainya.
- 4) Membentuk keahlian  
Kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran yang dimilikinya. Kemampuan tersebut dapat dirasa dengan baik sesuai *job description* yang dimiliki pegawai tersebut.
- 5) Membentuk keterampilan  
Kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah, ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna.
- 6) Tanggung jawab  
Kesadaran seseorang akan tingkah laku atau perbuatan baik yang disengaja ataupun tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban.

#### 7) Kewajiban

Sesuatu yang harus dilaksanakan setiap orang untuk menyelesaikan setiap tugas-tugas yang sudah diberikan setiap individu/organisasi yang ada diperusahaan.

#### 8) Tujuan

Tindakan awal dari pembuatan rencana agar ketika dilaksanakan bisa mengarah sejalan dengan dengan tujuan serta target yang telah dicanangkan sebelumnya.

### 4. Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Irianto (2001:16) mengemukakan bahwa, kinerja karyawan merupakan prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Prawirosentono (1999:2) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dalam mencapai tujuan organisasi peran para anggota sangat dibutuhkan, dengan kata lain peran anggota memegang faktor terpenting dalam tercapainya tujuan organisasi. Maka dari itu, kinerja setiap pegawai sangat berpengaruh pada kinerja organisasi itu sendiri, jika kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi atau perusahaan akan

baik. Kinerja yang baik sangat dipengaruhi oleh keahlian yang tinggi, keuletan dalam bekerja, kompensasi yang sesuai, dan motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau prestasi yang diperoleh karyawan atas kontribusinya pada suatu organisasi atau perusahaan.

### **b. Faktor – faktor Kinerja**

Menurut Simamora (1995 : 500) dalam Mangkunegara (2005:14)

kinerja sangat ditentukan oleh tiga faktor yaitu :

- 1) Faktor Individual yang terdiri dari : kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari : persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari : sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*, aturan-aturan dalam organisasi.

Sedangkan menurut Malik dan Ghafoor (2011) menyatakan bahwa kinerja pegawai pada dasarnya tergantung pada banyak faktor seperti motivasi kerja pegawai, kepuasan pegawai, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, keamanan kerja, struktur organisasi dan lain-lain.

Selain itu menurut Tohardi (2002) berpendapat bahwa terdapat berbagai macam faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- 1) Sikap mental, berupa motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja

2) Pendidikan, pada umumnya orang yang memiliki pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti produktivitas

3) Keterampilan, pada aspek tertentu karyawan akan semakin terampil melalui pelatihan, sehingga akan mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Karyawan akan lebih terampil apabila kecakapan dan pengalaman yang cukup.

4) Manajemen, sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan bawahannya. Manajemen yang tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang produktif

5) Hubungan Industrial Pancasila (HIP), dengan menerapkan HIP akan menciptakan ketenagaan kerja, memberikan motivasi, menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis, serta menciptakan harkat dan martabat pegawai.

6) Tingkat penghasilan, apabila penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemamouan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja.

7) Gizi dan kesehatan, apabila pegawai dapat dipenuhi kebutuhan gizinya dan berbadan sehat, maka akan lebih kuat bekerja, apalagi bila mempunyai semangat yang tinggi maka akan dapat meningkatkan kinerjanya.

8) Jaminan sosial, organisasi memberikan jaminan sosial kepada pegawainya dengan maksud untuk meningkatkan pengabdian, semangat kerja dan mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan kinerjanya.

9) Lingkungan dan iklim kerja, lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai untuk senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan kerja.

10) Sarana produksi, mutu saranan produksi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja

11) Teknologi, apabila teknologi yang dipakai tepat dan lebih maju tingkatannya, maka akan memungkinkan tepat waktu dalam menyelesaikan proses produksi, jumlah produksi lebih banyak dan bermutu, memperkecil terjadinya pemborosan bahan. Dengan memperhatikan hal tersebut maka penerapan teknologi dapat meningkatkan kinerja.

### c. Penilaian Kinerja

Setiap karyawan yang melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan fungsinya harus dinilai kerjanya. Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi di mana seseorang atau sekelompok orang berada didalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan. Untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-

kegiatan khusus. Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2005:75) terdiri dari :

- 1) Kualitas, seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan
- 2) Kuantitas, seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai.
- 3) Pelaksanaan tugas, seberapa jauh karyawan mampu elakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung jawab, kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Untuk mengetahui kinerja karyawan tersebut tinggi atau rendah diperlukan penilaian yang baik dari pihak manajemen. Namun dalam praktiknya manajer sering mengalami kendala, yang berkaitan dengan penilaian kerja harus lebih objektif dan teliti sehingga tidak terjadi hal-hal yang merugikan karyawan maupun perusahaan.

### **C. Hubungan Antar Variabel**

#### **1. Hubungan Sistem Remunerasi dengan Motivasi Kerja**

Motivasi bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja, gairah, dan disiplin dalam bekerja, memperkuat loyalitas dan partisipasi pegawai, selain itu meningkatkan kreatifitas dan kemampuan untuk berkembang, serta meningkatkan produktifitas pegawai. Apabila tujuan-tujuan tersebut tercapai, maka keuntungan dapat dirasakan oleh manajemen organisasi, sehingga motivasi menjadi faktor penting untuk mencapai tingkatan produktivitas baik pegawai maupun organisasi secara maksimal.

Syadam dalam Kadarisman (2012:296) menyatakan bahwa motivasi terdiri atas dua faktor, yaitu internal dan eksternal. Dalam hal ini sistem remunerasi termasuk kedalam faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja.

Kusuma (2014) menjumpai hasil penelitian bahwa kompensasi atau remunerasi sangat berpengaruh terhadap motivasi pegawai. Telah menjadi suatu kenyataan bahwa dengan adanya pemberian imbalan berupa remunerasi dapat mendorong motivasi seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan benar.

H<sub>1</sub> : Sistem Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja

## 2. Hubungan Sistem Remunerasi dengan Kinerja Pegawai

Remunerasi merupakan hal penting yang harus diperhatikan suatu organisasi atau perusahaan yang dapat memengaruhi baik buruknya kinerja karyawan. Pemberian remunerasi dapat memengaruhi karyawan dalam mengambil keputusan untuk tetap bertahan atau keluar dari perusahaan. Simamora (2006:457) menjelaskan bahwa karyawan yang bekerja keras serta memiliki kinerja yang unggul dapat diakui dan diberikan imbalan oleh perusahaan dengan pengharapan hubungan seperti itu akan terus berlangsung dimasa depan. Sehingga pegawai menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi dengan imbalan yang lebih besar.

Penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnain (2016) menunjukkan bahwa variabel remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu Kusuma (2014) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa kompensasi atau remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara remunerasi terhadap kinerja pegawai.

H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja

### 3. Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja

Menurut Syadam dalam Kadarisman (2012:296) mengemukakan bahwa motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal untuk mendorong motivasi seorang pegawai diantaranya adalah budaya organisasi itu sendiri. Manfaat dari implementasi dari Budaya Organisasi itu sendiri dapat membantu kerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang di berikan oleh organisasinya.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Giantari (2017) tentang Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Semakin kuat nilai-nilai budaya organisasi ditanamkan kepada pegawai, maka semakin tinggi motivasi dan baik kinerja yang dicapai oleh pegawainya.

H<sub>3</sub> : Sistem Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

### 4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Budaya kerja dalam suatu organisasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan pendapat Djokosantoso

(2003:42) bahwa adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat dijelaskan dalam model diagnosis Tiernay. Semakin baik kualitas faktor-faktor terdapat dalam budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja pegawai dalam organisasi tersebut. Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai acuan dalam berperilaku sehari-hari, didukung oleh SDM yang ada, sistem dan teknologi, serta perusahaan, maka kinerja karyawan yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

H<sub>4</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

## 5. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Pegawai mempunyai peranan penting dalam organisasi atau perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Motivasi merupakan rangsangan bagi semua insan, karena tanpa adanya motivasi tidak akan mendapatkan hasil yang diharapkan walaupun dilandasi oleh kemampuan oleh kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan itu. Disamping itu, dengan adanya motivasi, karyawan mau dan mampu untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Faktor yang perlu diperhatikan adalah faktor yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, mereka mau berkerja keras tanpa adanya rasa terpaksa dalam membantu mencapai tujuan perusahaan.

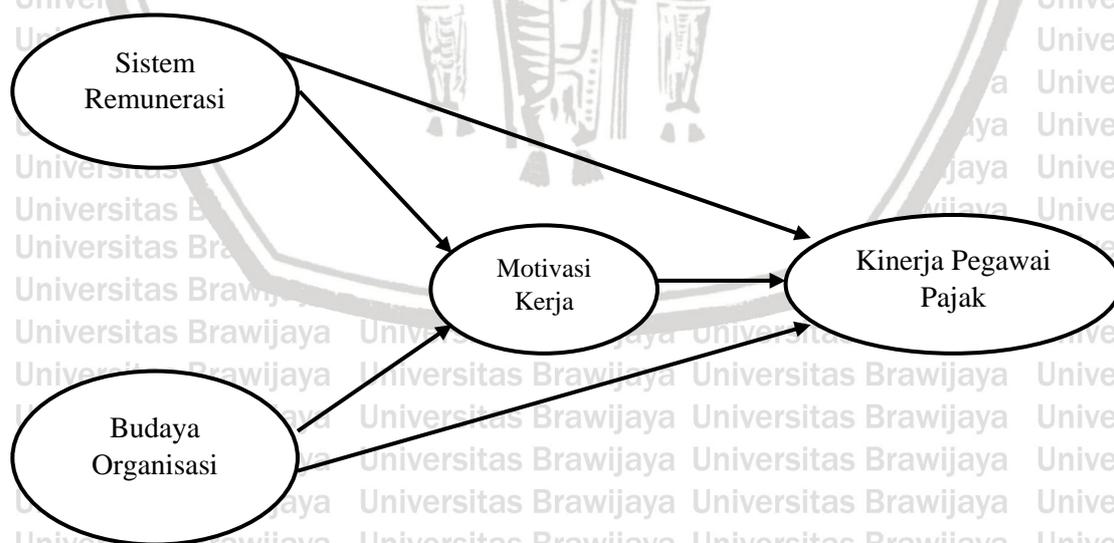
Tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain : “Kemampuan dan kemauan kerja, fasilitas kerja yang digunakan.

Disamping itu juga tepat atau tidaknya cara yang dipilih perusahaan dalam memberikan motivasi kepada pegawainya. Dalam penelitian Zulkarnain (2017) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Begitupun dalam penelitian Giantri (2017) menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja pegawai. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai.

H<sub>5</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

#### D. Model Konseptual

Berdasarkan tinjauan empiris dan tinjauan teoritis, maka dapat disimpulkan model konseptual dalam penelitian ini, seperti yang disajikan dalam gambar berikut

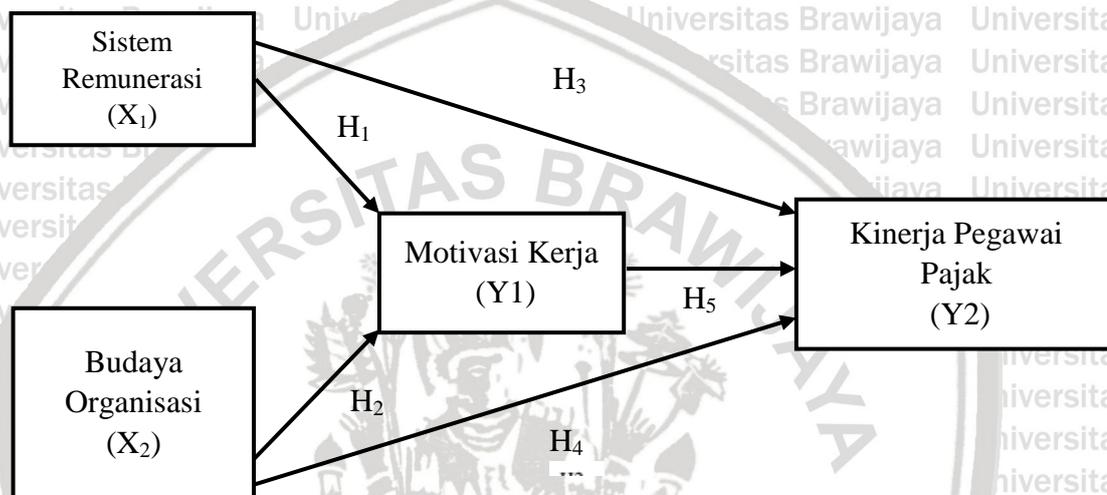


**Gambar 4 Model Konseptual**

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2019

**E. Model Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2016: 63), model hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dalam penelitian ini, berikut model hipotesis yang disajikan.



**Gambar 5 Model Hipotesis**

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2019

Berdasarkan model hipotesis maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Sistem Remunerasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>)

H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>)

H<sub>3</sub> : Sistem Remunerasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pajak (Y<sub>2</sub>)



H<sub>4</sub>: Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pajak (Y<sub>2</sub>).

H<sub>5</sub>: Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap terhadap Kinerja Pegawai Pajak (Y<sub>2</sub>).



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*Explanatory Research*). Sugiyono (2012: 21) penelitian eksplanatori adalah sebuah penelitian dengan tujuan untuk memberikan penjelasan posisi atau kedudukan dari variabel yang diamati (diteliti) serta korelasinya dengan variabel yang lain.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Indiantoro dan Supomo (2009:12) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif menekankan pada teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Variabel-variabel yang akan diteliti meliputi remunerasi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Kinerja Pegawai ( $Y$ ), dengan variabel mediator Motivasi Kerja ( $Z$ ).

#### B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian dilakukan. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Selatan. Pemilihan lokasi tersebut dikarenakan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Pratama Malang Selatan menunjukkan grafik yang fluktuatif.

Hal ini memicu peneliti untuk melakukan penelitian tentang pengaruh remunerasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai.

### C. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

#### 1. Populasi

Sugiyono (2016:80) menjelaskan bahwa Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan.

#### 2. Sampel

Menurut Arikunto (2013:174) sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel dan populasi saling berkaitan tetapi keduanya memiliki lingkup yang berbeda. Sebuah penelitian lebih efektif dan efisien ketika yang dianalisis atau diteliti adalah sampel bukan populasi yang memiliki kuantitas banyak dan luas. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Selatan memiliki pegawai yang berjumlah 84 orang. Dengan demikian, banyaknya sampel responden yang diambil merupakan seluruh pegawai berjumlah 84 pegawai KPP Pratama Malang Selatan.

### 3. Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *census sampling* (sampling jenuh). Menurut Suprpto dan Limakrisna (2016:43), teknik *census sampling* ialah sampling kalau banyaknya elemen populasi kurang dari 100, yang berarti seluruh elemennya harus diteliti dan disensus. Lokasi penelitian ini berada di Kantor Pelayan Pajak Pratama Malang Selatan yang memiliki populasi 84 pegawai, maka penentuan teknik sampling menggunakan teknik *census sampling*.

### D. Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

#### 1. Variabel

Sugiyono (2016:38:) menjelaskan bahwa variabel adalah sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

#### 2. Variabel

Sugiyono (2016:38:) menjelaskan bahwa variabel adalah sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

### a. Variabel Eksogen

Variabel eksogen (X) dikenal juga sebagai independen variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah sistem remunerasi (X1) dan budaya organisasi (X2).

### b. Variabel Antara

Variabel antara adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (sarana) dari variabel bebas ke variabel tergantung. Sifatnya tidak memperlemah atau memperkuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung. Pada penelitian ini variabel terikat yang digunakan adalah motivasi kerja (Y1).

### c. Variabel Endogen

Variabel endogen (Y2) adalah faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa variabel. Variabel endogen dapat emprediksi satu atau beberapa variabel endogen lainnya, tetapi variabel eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan variabel endogen. Pada penelitian ini variabel terikat yang digunakan adalah kinerja kerja (Y2).

## 3. Definisi Operasional Variabel

Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:46), definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengujur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasioanal digunakan untuk menunjukkan pernyataan dan pertanyaan yang diajukan

kepada responden melalui indikator-indikator oleh setiap variabel.

Variabel yang digunakan dalam pengaruh remunerasi, budaya kerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

#### a. Sistem Remunerasi ( $X_1$ )

Sistem remunerasi adalah imbalan bagi pegawai pajak yang disesuaikan dengan jabatan dan dalam penentuan nominalnya mengacu pada capaian organisasi dan capaian kinerja pegawai yang diakumulasikan dalam bentuk persentase. Penelitian ini menggunakan prinsip yang dianut oleh Hasibuan (2011:132) dalam penyusunan remunerasi, yaitu :

- 1) Adil, bahwa pemberlakukan sistem remunerasi sudah merata, sistem remunerasi sudah sesuai beban kerja, sistem remunerasi sudah sesuai jabatan kerja, dan sistem remunerasi sudah sesuai risiko pekerjaan
- 2) Layak dan Wajar, yang berarti sistem remunerasi sudah sesuai dengan ketentuan normatif, sistem remunerasi sudah memenuhi kesejahteraan pegawai, sistem remunerasi yang berlaku dapat memenuhi kebutuhan pegawai dan keluarga sebagaimana mestinya

#### b. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah suatu perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah. Dalam penelitian ini, untuk mengukur budaya organisasi dalam lingkup pegawai pajak

menggunakan indikator yang berasal dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011, yaitu:

- 1) Integritas, berpikir, berkata, berperilaku, dan bertindak dengan baik dan benar, serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip pancasila
- 2) Profesionalisme, bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi
- 3) Sinergi, membangun dan memastikan hubungan kerjasama yang produktif serta kemitraan yang harmonis.
- 4) Pelayanan, memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, dan akurat
- 5) Kesempurnaan, melakukan upaya perbaikan disegala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

### c. Motivasi

Motivasi kerja adalah suatu dorongan semangat baik, kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Pada penelitian ini indikator yang digunakan berasal dari teori Abraham Maslow dalam Robbins (2013:237)

- 1) Fisiologis, yaitu sandang, pangan, papan, dan kebutuhan jasmani lainnya.
- 2) Keamanan, yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
- 3) Sosial, yaitu kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima baik, persahabatan
- 4) Penghargaan, yaitu mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi, serta faktor penghormatan diri dari luar seperti: status, pengakuan, dan perhatian
- 5) Aktualisasi Diri, kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian, potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

#### d. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai baik kualitas yang dapat dicapai oleh pegawai atas tugas yang diberikan kepadanya dan menjadi tanggung jawabnya serta kedisiplinan dan komunikasi antar pegawai dalam bekerja. Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari KMK Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Indikator dari penilaian kinerja pegawai dalam lingkup Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

- a) Orientasi pelayanan, menyangkut bagaimana pegawai dalam memberikan pelayanan sesuai dengan peraturan yang berlaku, tepat dan sesuai prosedur.
- b) Integritas, konsistensi dan keteguhan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan.
- c) Komitmen, bagaimana seluruh pegawai senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik sesuai dengan yang diinginkan instansi.
- d) Kerjasama, pegawai harus memiliki komitmen untuk membangun dan memastikan hubungan kerja sama internal sesama pegawai yang produktif.

Tabel 4 Variabel, Indikator, dan Item

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Remunerasi (X <sub>1</sub> )	Adil dan Proposional	a. Pemberlakuan sistem remunerasi sudah merata dalam lingkup pegawai pajak b. Pemberlakuan sistem remunerasi sudah sesuai dengan beban kerja c. Pemberlakuan sistem remunerasi sudah sesuai dengan jabatan kerja d. Pemberlakuan sistem remunerasi sudah sesuai dengan risiko pekerjaan	Hasibuan, 2011
	Layak dan Wajar	a. Sistem remunerasi sudah sesuai dengan ketentuan normatif b. Sistem remunerasi sudah memenuhi kesejahteraan pegawai c. Sistem remunerasi dapat memenuhi kebutuhan pegawai dan keluarga (jika sudah berkeluarga) sepatutnya	



Variabel	Indikator	Item	Sumber
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )		d. Sistem remunerasi dapat memenuhi kebutuhan pegawai dan keluarga (jika sudah berkeluarga) sebagaimana mestinya	
	Integritas	a. Pegawai bersikap jujur, tulus, dan dapat dipercaya b. Pegawai menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela c. Pegawai berperilaku sesuai dengan kode etik dan prinsip moral	Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011, 2011
	Profesionalisme	a. Pegawai sudah bekerja secara tuntas dan akurat Pegawai dapat saling bekerja sama demi target dan tujuan instansi b. Pegawai sudah bertanggung jawab dan memiliki komitmen yang tinggi	
	Sinergi	a. Pegawai memiliki sangka baik, saling percaya, dan menghormati b. Pegawai dapat saling bekerja sama demi target dan tujuan organisasi	



Variabel	Indikator	Item	Sumber
	Pelayanan	c. Pegawai menemukan dan melaksanakan solusi terbaik	
		a. instansi menekankan pegawai untuk melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan	
		b. instansi mendorong pegawainya untuk bersikap pro aktif dan cepat tanggap	
	Kesempurnaan	c. Pegawai memberikan pelayanan dengan transparan, akurat, dan aman	
		a. Pegawai melakukan evaluasi secara berkala	
Motivasi Kerja (Z)	Fisiologis	b. Pegawai mengembangkan inovasi dan kreativitasnya	Maslow dalam Robbins, 2014
		a. Pegawai dapat memenuhi kebutuhan sandang, pangan, dan papan	
		b. Pegawai merasa jaminan kesehatan yang diberikan instansi sudah cukup baik	
		c. Pegawai merasa dengan bekerja di	



Variabel	Indikator	Item	Sumber
	Keamanan	instansi ini dapat menjamin hari tua	
		a. Pegawai merasa kondisi lingkungan kerja sudah aman	
		b. Pegawai merasa kesehatan dan keselamatan kerja sudah diperhatikan dengan baik	
Sosial		c. Pegawai merasa perlengkapan kerja sudah cukup memadai	
		a. Pegawai merasa dapat bersosialisasi dengan baik di lingkungan kerjanya	
		b. Pegawai merasa diterima dengan baik dilingkungan kerjanya	
Penghargaan		c. Pegawai ikut terlibat dalam kegiatan-kegiatan kebersamaan yang diadakan oleh instansi	
		a. Pegawai ingin dihargai oleh sesamanya dalam lingkungan kerjanya	
		b. Pegawai lebih bersemangat untuk bekerja lebih baik dengan adanya pujian dari atasan	



Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kinerja Pegawai (Y)	Aktualisasi Diri	c. Hasil kerja pegawai diakui oleh atasan	KMK Nomor 467/KMK.01/2014, 2014
		a. Pegawai peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan	
	b. Pegawai merasa tempat kerja sudah memberikan pelatihan yang cukup untuk mengasah kemampuan		
	Orientasi Pelayanan	a. Pegawai sudah memberikan pelayanan sesuai prosedur yang ditetapkan	
		b. Pegawai memberikan pelayanan dengan sepenuh hati	
	Integritas	a. Pegawai berperilaku sesuai dengan kode etik dan prinsip moral	
b. Pegawai merasa sudah melakukan sikap dasar Direktoat Jenderal Pajak			
Komitmen	c. Pegawai berperilaku sesuai dengan kode etik dan prinsip moral		
	a. Pegawai melakukan pekerjaannya dengan komitmen yang tinggi		
		b. Pegawai	



Variabel	Indikator	Item	Sumber
		memahami visi dan misi DJP dan berusaha untuk bekerja sesuai visi dan misi	
	Kerjasama	a. Pegawai dapat bekerja bersama rekannya demi kemajuan instansi	
		b. Pegawai saling menjaga keharmonisan antar pegawai	
		c. Pegawai dapat menyelesaikan masalah dengan bersama-sama	

#### 4. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2016:92) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam ukur sehingga alat ukur tersebut ketika digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert.

**Tabel 5**  
**Skala Pengukuran**

Jawaban Responden	Skor
Sangat setuju/ sangat sesuai/ sangat mengetahui/ sangat menyenangkan/ sangat baik/ sangat mendukung/ sangat puas	5
Setuju/ sesuai/ mengetahui/ menyenangkan/ baik/ mendukung/ puas	4
Cukup setuju/ cukup sesuai/ cukup mengetahui/ cukup menyenangkan/ cukup baik/ cukup mendukung/ cukup puas	3

Tidak setuju/ tidak sesuai/ tidak mengetahui/ tidak menyenangkan/ tidak baik/ tidak mendukung/ tidak puas	2
Sangat tidak setuju/ sangat tidak sesuai/ sangat tidak mengetahui/ sangat tidak menyenangkan/ sangat tidak baik/ sangat tidak mendukung/ sangat tidak puas	1

Sumber : Sugiyono, 2016

Sugiyono (2016:93) menjelaskan bahwa Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Selanjutnya untuk meminimalkan kerancuan pengelompokan jawaban terhadap skor yang tersedia, maka ditetapkan rentang interval dengan menggunakan rumus :

$$\text{Besaran Interval} = \frac{\text{Observasi terbesar} - \text{Observasi terkecil}}{\text{Banyaknya Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{8} = 0.8$$

Hasil interval 0.8 dijadikan batas minimal pengkatagorian skor 5-1, artinya:

- Nilai rata-rata jawaban responden  $1 - 1,8 =$  Sangat tidak setuju/ sangat tidak sesuai/ sangat tidak mengetahui/ sangat tidak menyenangkan/ sangat tidak baik/ sangat tidak mendukung/ sangat tidak puas
- Nilai rata-rata jawaban responden  $> 1,8$  sampai  $2,6 =$  Tidak setuju/ tidak sesuai/ tidak mengetahui/ tidak menyenangkan/ tidak baik/ tidak mendukung/ tidak puas
- Nilai rata-rata jawaban responden  $> 2,6$  sampai  $3,4 =$  Cukup setuju/ cukup sesuai/ cukup mengetahui/ cukup menyenangkan/ cukup baik/ cukup mendukung/ cukup puas

- d. Nilai rata-rata jawaban responden  $> 3,4$  sampai  $4,2$  = Setuju/ sesuai/ mengetahui/ menyenangkan/ baik/ mendukung/ puas
- e. Nilai rata-rata jawaban responden  $> 4,2$  sampai  $5$  = Sangat setuju/ sangat sesuai/ sangat mengetahui/ sangat menyenangkan/ sangat baik/ sangat mendukung/ sangat puas

## E. Pengumpulan Data

### 1. Jenis Data

#### a. Data Primer

Bungin (2009:122) menjelaskan bahwa data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Data primer diperoleh dengan cara menyebarkan kuisioner kepada responden mengenai pengaruh remunerasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai pada pegawai KPP Pratama Malang Selatan.

### 2. Teknik Pengumpulan Data

#### a. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2016:142) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis pada responden untuk dijawab.

### b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan cara melihat dan mencatat dokumen-dokumen yang dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang keadaan perusahaan.

## F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Arikunto (2006:168) menyatakan validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkatan-tingkatan kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Pengujian validitas dapat dinyatakan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* Siregar (2014:77) dengan rumus:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{(n\sum x^2) - (\sum x)^2\}\{(n\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r$  = Koefisien korelasi

$n$  = Banyaknya sampel

$\sum x$  = Jumlah skor X

$\sum y$  = Jumlah skor Y

$\sum xy$  = Hasil perkalian jumlah skor X dan jumlah skor Y

$(\sum x)^2$  = Jumlah skor X di pangkatkan

$(\sum y)^2$  = Jumlah skor Y di pangkatkan

Setelah mengetahui nilai  $r$ , maka langkah selanjutnya yaitu membandingkan antara probabilitas  $r$  dengan  $\alpha$  yang ditetapkan (0,3).

Apabila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,3 maka dinyatakan valid, dan apabila  $r$  melebihi 0,3 maka  $r$  dinyatakan tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Definisi Uji Reliabilitas menurut Siregar (2017:55) adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama pula. Instrumen yang tidak bersifat (tendensius) mengarahkan responden untuk memilih jawaban tertentu merupakan instrumen yang berkriteria baik.. Untuk mengetahui suatu alat ukur reliabel atau tidak dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *alpha Cronbach* dengan rumus sebagai berikut (Arikunto, 2010:239) :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = Varians total

Dasar pengambilan keputusan apakah suatu item atau variabel reliabel atau tidak adalah nilai *Alpha Cronbach* lebih besar ( $>$ ) 0,6 maka item pertanyaan tersebut dikatakan reliabel dan begitu sebaliknya jika

nilai *Alpha Cronbach* kurang dari 0,6 maka item pertanyaan tersebut dikatakan tidak reliabel.

### 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel Sistem Remunerasi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja menggunakan program SPSS 21.0 dengan menggunakan korelasi *product moment* dari masing-masing item pertanyaan keseluruhan.

#### a. Hasil Uji Validitas

Adapun hasil uji validitas untuk masing-masing item variabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	Pearson Correlation	Syarat Korelasi Valid	Keterangan
Sistem Remunerasi (X <sub>1</sub> )	X1.1.1	0,861	0,3	Valid
	X1.1.2	0,925	0,3	Valid
	X1.1.3	0,833	0,3	Valid
	X1.1.4	0,862	0,3	Valid
	X1.2.1	0,923	0,3	Valid
	X1.2.2	0,884	0,3	Valid
	X1.2.3	0,902	0,3	Valid
	X1.2.4	0,881	0,3	Valid
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	X2.1.1	0,704	0,3	Valid
	X2.1.2	0,776	0,3	Valid
	X2.1.3	0,858	0,3	Valid
	X2.2.1	0,848	0,3	Valid
	X2.2.2	0,839	0,3	Valid
	X2.3.1	0,748	0,3	Valid
	X2.3.2	0,813	0,3	Valid
	X2.3.3	0,760	0,3	Valid
	X2.4.1	0,866	0,3	Valid
	X2.4.2	0,857	0,3	Valid
X2.4.3	0,939	0,3	Valid	
X2.5.1	0,831	0,3	Valid	
X2.5.2	0,787	0,3	Valid	

Variabel	Item	Pearson Correlation	Syarat Korelasi Valid	Keterangan
Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	Y1.1.1	0,712	0,3	Valid
	Y1.1.2	0,699	0,3	Valid
	Y1.1.3	0,739	0,3	Valid
	Y1.2.1	0,506	0,3	Valid
	Y1.2.2	0,593	0,3	Valid
	Y1.2.3	0,546	0,3	Valid
	Y1.3.1	0,731	0,3	Valid
	Y1.3.2	0,732	0,3	Valid
	Y1.3.3	0,756	0,3	Valid
	Y1.4.1	0,720	0,3	Valid
	Y1.4.2	0,719	0,3	Valid
	Y1.4.3	0,801	0,3	Valid
	Y1.5.1	0,793	0,3	Valid
	Y1.5.2	0,721	0,3	Valid
	Y1.5.3	0,730	0,3	Valid
Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> )	Y2.1.1	0,909	0,3	Valid
	Y2.1.2	0,909	0,3	Valid
	Y2.2.1	0,895	0,3	Valid
	Y2.2.2	0,900	0,3	Valid
	Y2.2.3	0,919	0,3	Valid
	Y2.3.1	0,895	0,3	Valid
	Y2.3.2	0,873	0,3	Valid
	Y2.4.1	0,841	0,3	Valid
	Y2.4.2	0,844	0,3	Valid
Y2.4.3	0,820	0,3	Valid	

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa seluruh instrumen penelitian untuk variabel pengaruh Sistem Remunerasi (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) dan Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>) sudah valid karena memiliki nilai Pearson Correlation > 0,3 sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

#### b. Hasil Uji Reliabilitas

Adapun hasil uji reliabilitas untuk masing-masing item variabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 7 sebagai berikut :

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Sistem Remunerasi	0,956	Reliabel
Budaya Organisasi	0,957	Reliabel
Motivasi Kerja	0,922	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,967	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa semua variabel baik pengaruh Sistem Remunerasi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Motivasi Kerja ( $Y_1$ ), dan Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan instrumen yang digunakan sudah reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

### G. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2009:44), analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

#### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data dari responden, lokasi penelitian, remunerasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dengan mendistribusikan item-item dari masing-masing

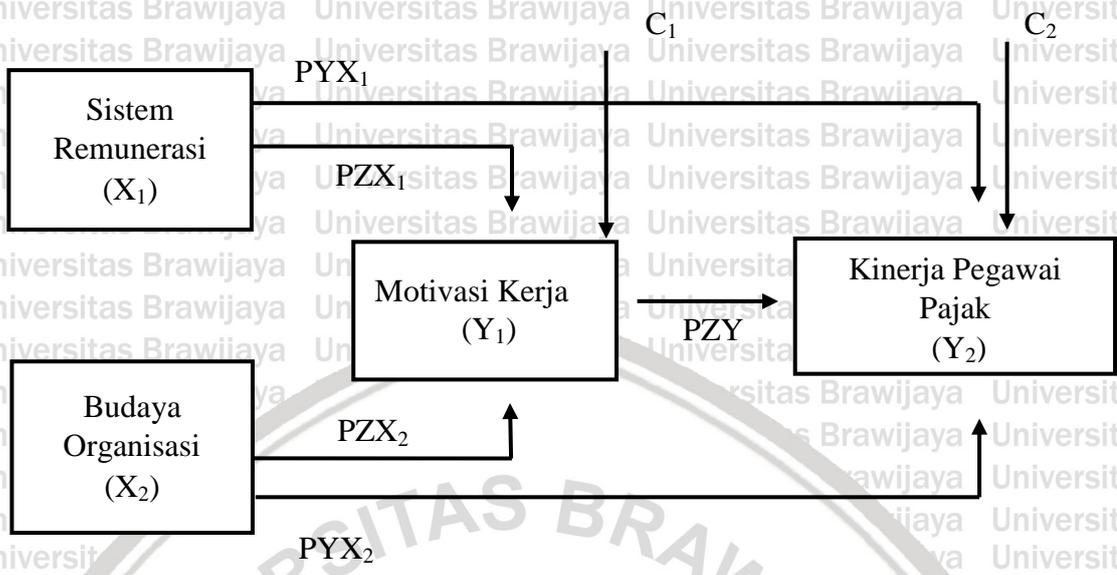
variabel yang ditabulasikan dalam bentuk tabel kemudian dibahasakan secara deskriptif. Tolak ukur dari pendeskripsian ini adalah dengan tabel yang berisikan angka presentase.

## 2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Ghozali (2006:249), analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori, analisis jalur (*path*) ini bertujuan untuk mengetahui hubungan hubungan antar variabel penyebab (eksogen) dan terhadap variabel akibat (endogen) secara langsung dan tidak langsung, dan analisis jalur (*path*) bermanfaat untuk mengetahui hubungan sebab dan akibat. Langkah- langkah yang dilakukan dalam penelitian dengan menggunakan analisis jalur (*path*) adalah sebagai berikut:

- a) Membuat model diagram jalurnya berdasarkan paradigma hubungann antar variabel
- b) Membuat diagram jalur persamaan strukturalnya

Berdasarkan model diagram yang telah digambarkan pada bab sebelumnya, makan dapat dibuat diagram jalur berdasarkan persamaan strukturalnya sebagai berikut :



**Gambar 6 Diagram Jalur Berdasarkan Persamaan Strukturalnya**  
 Sumber : Data primer diolah, 2019

Keterangan :

- X<sub>1</sub> = Remunerasi
- X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi
- Z = Motivasi Kerja
- Y = Kinerja Pegawai
- C<sub>1</sub> = Variabel residual atau variabel yang memengaruhi Z namun tidak dibahas dalam penelitian
- C<sub>2</sub> = Variabel residual atau variabel yang memengaruhi Y namun tidak dibahas dalam penelitian

c) Membuat persamaan struktural

$$Y_1 = \rho_{Y_1 X_1} X_1 + \rho_{Y_1 X_2} X_2 + \epsilon_1$$

$$Y_2 = \rho_{Y_2 X_1} X_1 + \rho_{Y_2 Y_1} Y_1 + \rho_{Y_2 X_2} X_2 + \epsilon_2$$

d) Melakukan prosedur *path analysis* dengan SPSS Static 21.0

### 3. Pengujian Hipotesis

Pengambilan Keputusan terhadap penolakan atau penerimaan hipotesis

dapat dilihat dengan cara membandingkan antara nilai-nilai signifikansi.

Hipotesis dengan nilai signifikansi  $\alpha$  adalah 5% (0,05). Untuk menentukan



diterima atau ditolaknya hipotesis adalah dengan ketentuan sebagai berikut:

1) Jika signifikan  $\alpha$  peneliti  $\leq$  sig  $\alpha$  maka hipotesis diterima, hal ini berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel

terikat

2) Jika signifikan  $\alpha$  peneliti  $\geq$  sig  $\alpha$  maka hipotesis ditolak, hal ini berarti tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan

variabel terikat



**BAB IV****HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN****A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian****1. Profil KPP Pratama Malang Selatan**

KPP Pratama Malang Selatan merupakan salah satu dari 15 kantor pelayanan pajak yang berada di bawah koordinasi Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III. Pada awalnya kantor ini dikenal dengan Kantor Pelayanan Pajak Malang yang memiliki struktur organisasi berdasarkan jenis pajak (PPH Orang Pribadi, PPh Badan, Pot/Put dan PPN). Seiring dengan perkembangan ekonomi masyarakat pada tahun 2007 terjadi reorganisasi Kantor Pajak (Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan serta Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak) di seluruh Indonesia. Dalam reorganisasi tersebut, Kantor Pelayanan Pajak Malang pecah menjadi 4 Kantor Pelayanan Pajak Pratama, salah satunya adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan yang beralamatkan di Jalan Merdeka Utara No 3, Malang.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan No 55/PMK.01/2007 tanggal 31 Mei 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan No 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak dan secara resmi mulai beroperasi pada tanggal 4 Desember 2007 bersamaan dengan launching KPP Pratama untuk wilayah Kanwil DJP Jawa Timur I, II

dan III. Wilayah kerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan meliputi 3 (tiga) kecamatan, yaitu Kecamatan Kedungkandang, Kecamatan Sukun dan Kecamatan Klojen.

Dalam menjalankan tugasnya KPP Pratama Malang Selatan memiliki Visi dan Misi sebagai berikut :

a. Visi KPP Pratama Malang Selatan

Selalu menjadi salah satu pilar utama dan kuat dalam mendukung terlampauinya target penerimaan negara di Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III

b. Misi KPP Pratama Malang Selatan

- 1) Mendidik masyarakat melalui sosialisasi, leaflet, spanduk, banner dan sejenisnya tentang pentingnya kontribusi pajak untuk kemajuan bangsa
- 2) Selalu melakukan update terhadap alat-alat dan metode pelayanan
- 3) Bekerja keras dan cerdas serta bersungguh-sungguh dalam rangka mengumpulkan penerimaan negara wilayah Malang Selatan sesuai norma dan ketentuan DJP
- 4) Melakukan perencanaan langkah dan pelaksanaan sekaligus evaluasi dalam memperbesar/mempercepat angka penerimaan negara wilayah Malang Selatan yang dilakukan secara berkala

## 2. Tugas dan Fungsi KPP Pratama Malang Selatan

Sesuai dengan PMK-206.02/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata

Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak

Pratama memiliki tugas “melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan

Sesuai dengan PMK-206.02/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja

Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Pratama

memiliki tugas “melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan

Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak

Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, Pajak Bumi

dan Bangunan dalam wilayah wewenangya berdasarkan peraturan

perundang-undangan”. Untuk melaksanakan tugas tersebut, KPP Pratama

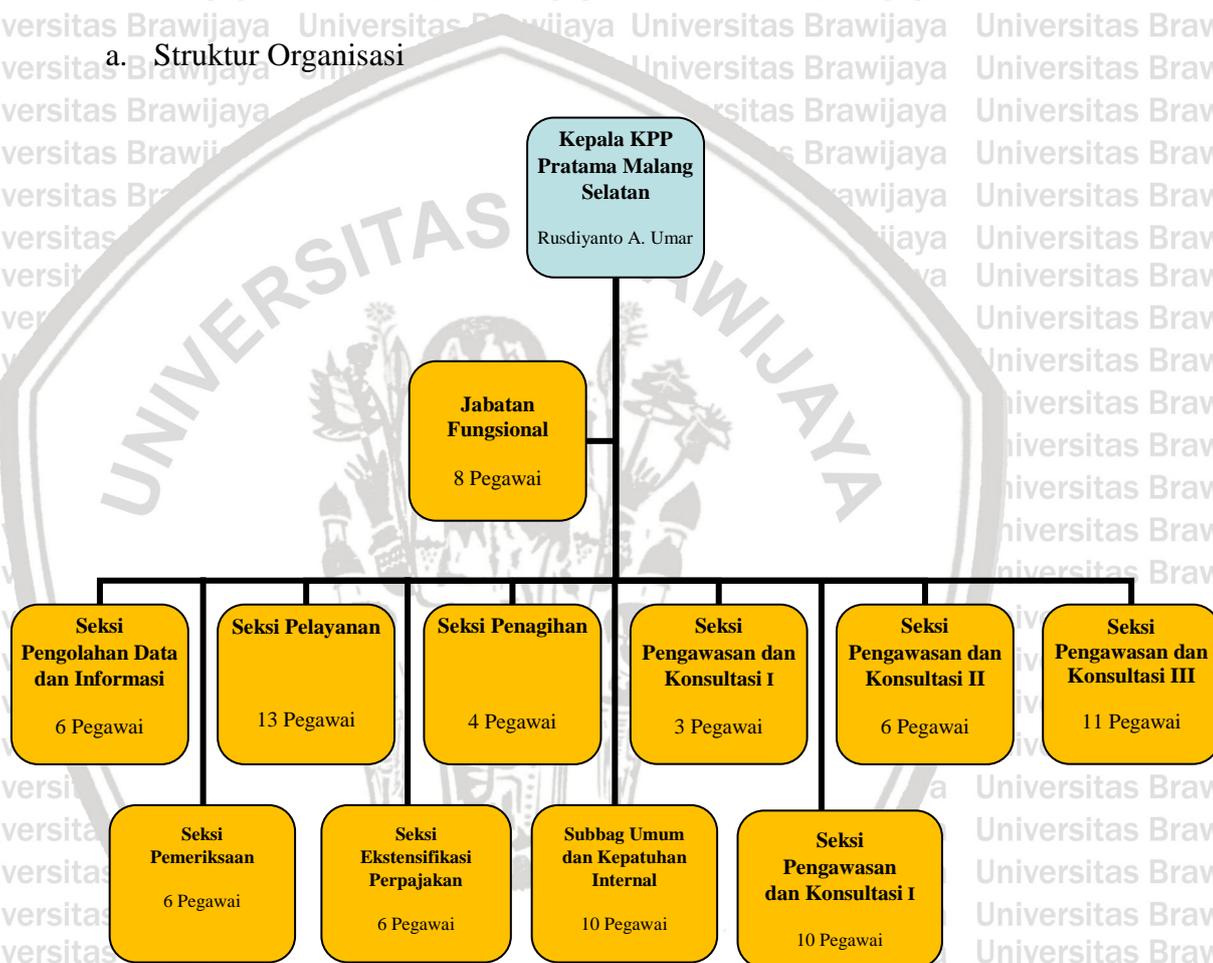
menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, serta penilaian objek Pajak Bumi dan Bangunan
- b. Penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan
- c. Pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya
- d. Penyuluhan perpajakan
- e. Pelayanan perpajakan
- f. Pelaksanaan pendaftaran Wajib Pajak
- g. Pelaksanaan ekstensifikasi
- h. Penatausahaan piutang pajak dan pelaksanaan penagihan pajak
- i. Pelaksanaan pemeriksaan pajak
- j. Pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak

- k. Pelaksanaan konsultasi perpajakan
  - 1. Pembedulan ketetapan pajak
  - m. Pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan
  - n. Pelaksanaan administrasi kantor

3. **Struktur dan Job Description KPP Pratama Malang Selatan**

a. Struktur Organisasi



**Gambar 7 Struktur Organisasi KPP Pratama Malang Selatan**

Sumber : Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang

b. *Job Description*

- 1) Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga, dan pengelolaan risiko, pemantauan kepatuhan terhadap

kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut pengawasan, serta penyusunan rekomendasi perbaikan proses bisnis;

2) Seksi Pengolahan Data dan Informasi mempunyai tugas melakukan

pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, urusan tata usaha penerimaan perpajakan, pelayanan dukungan teknis komputer, pemantauan aplikasi e-SPT dan e-filling serta pengelolaan kinerja organisasi;

3) Seksi Pelayanan mempunyai tugas melakukan penetapan dan

penerbitan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, penerimaan surat lainnya, serta pelaksanaan pendaftaran Wajib Pajak;

4) Seksi Penagihan mempunyai tugas melakukan urusan

penatausahaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penagihan aktif, usulan penghapusan piutang pajak, serta penyimpanan dokumen-dokumen penagihan;

5) Seksi Pemeriksaan mempunyai tugas melakukan penyusunan

rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan, penyaluran Surat Perintah Pemeriksaan Pajak, dan administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya, serta pelaksanaan pemeriksaan oleh petugas pemeriksa pajak yang ditunjuk kepala kantor;

- 6) Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan mempunyai tugas melakukan pengamatan potensi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, pembentukan dan pemutakhiran basis data nilai objek pajak dalam menunjang ekstensifikasi, bimbingan dan pengawasan Wajib Pajak baru, serta penyuluhan perpajakan;
- 7) Seksi Pengawasan dan Konsultasi I mempunyai tugas melakukan proses penyelesaian permohonan Wajib Pajak, usulan pembetulan ketetapan pajak, bimbingan dan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak;
- 8) Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, Seksi Pengawasan dan Konsultasi III, serta Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV, masing-masing mempunyai tugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, penyusunan profil Wajib Pajak, analisis kinerja Wajib Pajak, rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi dan imbauan kepada Wajib Pajak;
- 9) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan.

## **B. Gambaran Umum Responden**

Gambaran umum responden merupakan latar belakang responden secara umum dan tidak dijadikan sebagai acuan dalam menganalisis hasil atau data yang diperoleh. Responden pada penelitian ini diambil dari Pegawai Pajak

yang bekerja di KPP Pratama Malang Selatan. Profil responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, jenis pekerjaan, bidang usaha pekerjaan, dan lama bekerja.

## 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

**Tabel 8**  
**Distribusi Frekuensi Umur Responden**

Umur	Frekuensi (n)	Persentase (%)
≤ 20 tahun	5	6,0
21-30 tahun	30	35,7
31-40 tahun	29	34,5
41-50 tahun	15	17,9
> 50 tahun	5	6,0
Total	84	100,0

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 2)

Berdasarkan tabel di atas, dari 84 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 30 orang berumur antara 21-30 tahun, 29 orang berumur 31-40 tahun, 15 orang berumur 41-50 tahun, 5 orang berumur kurang dari 20 tahun dan 5 orang berumur lebih dari 50 tahun.

## 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 9**  
**Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Laki-laki	51	60,7
Perempuan	33	39,3
Total	84	100,0

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 2)

Berdasarkan tabel di atas, dari 84 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 51 orang adalah laki-laki dan 33 adalah perempuan.

### 3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

**Tabel 10**  
**Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden**

Pendidikan	Frekuensi (n)	Persentase (%)
SMA/ SMK	11	13,1
D1	5	6,0
D3	16	19,0
S1	46	54,8
S2	6	7,1
Total	84	100,0

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 2)

Berdasarkan tabel di atas, dari 84 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 46 orang diantaranya berpendidikan terakhir S1, 16 orang berpendidikan terakhir D3, 11 orang berpendidikan terakhir SMA/ SMK, 6 orang berpendidikan terakhir S2 dan 5 orang berpendidikan terakhir D1.

### 4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 11**  
**Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden**

Masa Kerja	Frekuensi (n)	Persentase (%)
<1 tahun	4	4,8
1-5 tahun	18	21,4
5-10 tahun	30	35,7
>10 tahun	32	38,1

Masa Kerja	Frekuensi (n)	Persentase (%)
<b>Total</b>	84	100,0

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 2)

Berdasarkan tabel di atas, dari 84 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 32 orang diantaranya sudah bekerja lebih dari 10 tahun, 30 orang telah bekerja sama 5-10 tahun, 18 orang bekerja selama 1-5 tahun dan 4 orang masih bekerja kurang dari 1 tahun.

## 5. Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional

**Tabel 12**  
**Distribusi Frekuensi Jabatan Fungsional Responden**

Jabatan Fungsional	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Ekstensifikasi Perpajakan	6	7,0
Jabatan Fungsional	8	9,5
Kepala KPP	1	1,2
Pelayanan	13	15,5
Pemeriksaan	6	7,1
Penagihan	4	4,8
Pengawasan dan Konsultasi I	3	3,6
Pengawasan dan Konsultasi II	6	7,1
Pengawasan dan Konsultasi III	11	13,1
Pengawasan dan Konsultasi IV	10	11,9
Pengolahan Data dan Informasi	6	7,1
Subbag Umum dan Kepatuhan Internal	10	11,9
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 2)

Berdasarkan tabel di atas, dari 84 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 13 orang adalah pegawai pelayanan, 11 orang pengawasan dan konsultasi III, 10 orang pengawasan dan konsultasi IV, 10 orang subbag umum dan kepatuhan internal, 8 orang jabatan fungsional, 6 orang

pemeriksaan, 6 orang pengawasan dan konsultasi II, 6 orang pengeolah data dan informasi, 6 orang ekstensifikasi perpajakan, 4 orang pegawai penagihan, 3 orang pengawasan dan konsultasi I, dan 1 orang kepala KPP.

**C. Hasil Analisis Deskriptif Variabel**

Analisis deskriptif digunakan untuk mendukung analisis dan memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian . Pada analisis deskriptif ini akan dikaji bagaimana presepsi yang diberikan oleh responden melalui kuesioner pada setiap items pertanyaan yang ada, yang diukur dengan skala likert, dimana hasilnya akan ditampilkan dalam bentuk frekuensi items variabel penelitian yang terdiri dari frekuensi jawaban responden. Berdasarkan kuesioner yang telah diberikan pada Pegawai Pajak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan sebanyak 84 responden, maka untuk mengetahui mayoritas dari jawaban masing-masing item, dapat menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Supranto (2000:64) sebagai berikut:

$$\text{Besarnya interval} = \frac{\text{observasi terbesar} - \text{observasi terkecil}}{\text{banyaknya kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan perhitungan interval menggunakan rumus Struges, dapat ditentukan interval masing-masing kelas sebesar 0,8, sehingga interpretasi rata-rata jawaban responden dapat dilihat dalam tabel 13.

**Tabel 13**  
**Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden**

No.	Interval Rata-rata	Pernyataan
1	1,00 – 1,80	Sangat Kurang Mampu/Sangat Buruk
2	1,81 – 2,60	Kurang Mampu/Buruk



No.	Interval Rata-rata	Pernyataan
3	2,61 – 3,40	Cukup
4	3,41 – 4,20	Mampu/Baik
5	4,21 – 5,00	Sangat Mampu/ Sangat Baik

Sumber : Supranto, 2008:74

### 1. Distribusi Frekuensi Jawaban Sistem Remunerasi ( $X_1$ )

Terdapat 8 item pernyataan dalam variabel sistem remunerasi yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 14**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Sistem Remunerasi ( $X_1$ )**

Indikator	Item	1		2		3		4		5		Mean Item	Mean Indikator
		STS		TS		N		S		SS			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Adil dan Proposional	X1.1.1	0	0	7	8,3	19	22,6	51	60,7	7	8,3	3,69	3,79
	X1.1.2	0	0	7	8,3	17	20,2	48	57,1	12	14,3	3,77	
	X1.1.3	0	0	7	8,3	14	16,7	45	53,6	18	21,4	3,88	
	X1.1.4	0	0	9	10,7	15	17,9	41	48,8	19	22,6	3,83	
Layak dan Wajar	X1.2.1	0	0	4	4,8	13	15,5	57	67,9	10	11,9	3,87	3,86
	X1.2.2	0	0	5	6,0	19	22,6	49	58,3	11	13,1	3,79	
	X1.2.3	0	0	3	3,6	17	20,2	53	63,1	11	13,1	3,86	
	X1.2.4	0	0	2	2,4	15	17,9	56	66,7	11	13,1	3,90	
Grand Mean Variabel Sistem Remunerasi												3,83	

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3)

X1.1.1 : Pemberian sistem remunerasi yang berlaku sudah merata dalam lingkup pegawai pajak.

X1.1.2 : Pemberian sistem remunerasi yang berlaku sudah sesuai dengan beban kerja.

X1.1.3 : Pemberian sistem remunerasi yang berlaku sudah sesuai dengan jabatan kerja.

X1.1.4 : Pemberian sistem remunerasi yang berlaku sudah sesuai dengan risiko pekerjaan.

X1.2.1 : Pemberlakuan sistem remunerasi sudah sesuai dengan ketentuan normatif

X1.2.2 : Pemberian sistem remunerasi sudah memenuhi kesejahteraan pegawai

X1.2.3 : Sistem Remunerasi dapat memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarga sepatutnya (layak).

X1.2.4 : Sistem remunerasi dapat memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarga sebagaimana mestinya (wajar).

#### a. Indikator Adil dan Proposional (X<sub>1.1</sub>)

Berdasarkan Tabel 14, dari 84 responden pada *item* X<sub>1.1.1</sub> yang menyatakan bahwa pemberian sistem remunerasi yang berlaku sudah merata dalam lingkup pegawai pajak, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, kemudian hanya 7 orang responden (8,3%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 19 orang responden (22,6%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 51 orang (60,7%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 7 orang (8,3%). Diketahui *mean item* sebesar 3,69 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori mampu/baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai sangat merasa sistem remunerasi yang berlaku sudah merata dalam lingkup pegawai pajak.

Pada *item* X<sub>1.1.2</sub> yang menyatakan bahwa pemberian sistem remunerasi yang berlaku sudah sesuai dengan beban kerja, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dengan item ini, selanjutnya ada 7 orang responden (8,3%) yang menyatakan tidak setuju, serta ada 17 orang responden (20,2%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 48 orang (57,1 %) dan responden yang menyatakan sangat

setuju sejumlah 12 orang (14,3%). Diketahui *mean item* sebesar 3,77 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori mampu/baik.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai sangat merasa pemberian sistem remunerasi yang berlaku sudah sesuai dengan beban kerja.

Pada *item X<sub>1.1.3</sub>* yang menyatakan bahwa pemberian sistem remunerasi yang berlaku sudah sesuai dengan jabatan kerja, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dengan item ini, selanjutnya ada 7 orang responden (8,3%) yang menyatakan tidak setuju, serta ada 14 orang responden (16,7%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 45 orang (53,6 %) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 18 orang (21,4%). Diketahui *mean item* sebesar 3,88 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori mampu/ baik.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai merasa pemberian sistem remunerasi yang berlaku sudah sesuai dengan jabatan kerja.

Pada *item X<sub>1.1.4</sub>* yang menyatakan bahwa pemberian sistem remunerasi yang berlaku sudah sesuai dengan jabatan kerja, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dengan item ini, selanjutnya ada 7 orang responden (8,3%) yang menyatakan tidak setuju, serta ada 14 orang responden (16,7%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 45 orang (53,6 %) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 18 orang (21,4%). Diketahui *mean item* sebesar 3,88

yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori mampu/ baik.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai merasa pemberian sistem remunerasi yang berlaku sudah sesuai dengan jabatan kerja.

Pada *item*  $X_{1.1.4}$  yang menyatakan bahwa pemberian sistem remunerasi yang berlaku sudah sesuai dengan jabatan kerja, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dengan item ini, selanjutnya ada 7 orang responden (8,3%) yang menyatakan tidak setuju, serta ada 14 orang responden (16,7%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 45 orang (53,6 %) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 18 orang (21,4%). Diketahui *mean* item sebesar 3,88 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori mampu/ baik.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai merasa pemberian sistem remunerasi yang berlaku sudah sesuai dengan jabatan kerja.

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator Adil dan Proposional ( $X_{1.1}$ ) sebesar 3,79. Hasil tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator Adil dan Proposional.

#### **b. Indikator Layak dan Wajar ( $X_{1.2}$ )**

Berdasarkan tabel 14, pada *item*  $X_{1.2.1}$  yang menyatakan bahwa pemberlakuan sistem remunerasi sudah sesuai dengan ketentuan normatif,

tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dengan item ini, selanjutnya ada 4 orang responden (4,8%) yang menyatakan tidak setuju, serta ada 13 orang responden (15,5%) yang menyatakan netral.

Responden yang menyatakan setuju sebanyak 57 orang (67,9 %) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 10 orang (11,9%).

Diketahui *mean* item sebesar 3,87 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori mampu/ baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai merasa bahwa pemberlakuan sistem remunerasi sudah sesuai dengan ketentuan normatif.

Pada *item*  $X_{1.2.2}$  yang menyatakan bahwa pemberian sistem remunerasi sudah memenuhi kesejahteraan pegawai, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dengan item ini, selanjutnya ada 5 orang responden (6,0%) yang menyatakan tidak setuju, serta ada 19 orang responden (22,6%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 49 orang (58,93 %) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 11 orang (13,1%). Diketahui *mean item* sebesar 3,79 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori mampu/ baik.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai merasa bahwa pemberian sistem remunerasi sudah memenuhi kesejahteraan pegawai.

Pada *item*  $X_{1.2.3}$  yang menyatakan bahwa sistem remunerasi dapat memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarga sepatutnya (layak), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dengan item ini,

selanjutnya ada 3 orang responden (3,6%) yang menyatakan tidak setuju, serta ada 17 orang responden (20,2%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 53 orang (63,1 %) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 11 orang (13,1%). Diketahui *mean item* sebesar 3,86 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori mampu/ baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai merasa bahwa sistem remunerasi dapat memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarga sepatutnya (layak).

Pada *item*  $X_{1,2,4}$ , yang menyatakan bahwa sistem remunerasi dapat memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarga sebagaimana mestinya (wajar), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dengan item ini, selanjutnya ada 2 orang responden (2,4%) yang menyatakan tidak setuju, serta ada 15 orang responden (17,9%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 56 orang (66,7 %) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 11 orang (13,1%). Diketahui *mean item* sebesar 3,90 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori mampu/ baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai merasa bahwa sistem remunerasi dapat memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarga sepatutnya (layak).

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator Layak dan Wajar ( $X_{1,2}$ ) sebesar 3,86. Hasil tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini

menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator Layak dan Wajar.

Dapat disimpulkan secara keseluruhan rata-rata atau grand mean pada variabel Sistem Remunerasi ( $X_1$ ) sebesar 3,83, yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dengan semua pertanyaan variabel Sistem Remunerasi ( $X_1$ ) pada kuesioner penelitian. Sehingga dapat disimpulkan juga bahwa sebagian besar responden merasa sistem remunerasi yang berlaku dalam lingkup pegawai pajak secara adil dan proposional serta layak dan wajar sudah sesuai dengan hasil kerja yang diberikan.

**2. Distribusi Frekuensi Jawaban Budaya Organisasi ( $X_2$ )**

Terdapat 13 item pernyataan dalam variabel budaya organisasi yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 15**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ )**

Indikator	Item	1		2		3		4		5		Mean Item	Mean Indikator
		STS		TS		N		S		SS			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
<b>Integritas</b>	<b>X2.1.1</b>	0	0	2	2,4	4	4,8	54	64,3	24	28,6	4,19	4,18
	<b>X2.1.2</b>	0	0	0	0	7	8,3	56	66,7	21	25,0	4,17	
	<b>X2.1.3</b>	0	0	0	0	9	10,7	51	60,7	24	28,6	4,18	
<b>Profesionalisme</b>	<b>X2.2.1</b>	0	0	1	1,2	9	10,7	48	57,1	26	31,0	4,18	4,19
	<b>X2.2.2</b>	0	0	0	0	12	14,3	44	52,4	28	33,3	4,19	



<b>Sinergi</b>	<b>X2.3.1</b>	0	0	1	1,2	10	11,9	48	57,1	25	29,8	4,15	4,13
	<b>X2.3.2</b>	0	0	0	0	11	13,1	48	57,1	25	29,8	4,17	
	<b>X2.3.3</b>	0	0	1	1,2	12	14,3	51	60,7	20	23,8	4,07	
<b>Pelayanan</b>	<b>X2.4.1</b>	0	0	0	0	12	14,3	50	59,5	22	26,2	4,12	4,13
	<b>X2.4.2</b>	0	0	1	1,2	12	14,3	45	53,6	26	31,0	4,14	
	<b>X2.4.3</b>	0	0	0	0	10	11,9	53	63,1	21	25,0	4,13	
<b>Kesempurnaan</b>	<b>X2.5.1</b>	0	0	0	0	9	10,7	55	65,5	20	23,8	4,14	4,14
	<b>X2.5.2</b>	0	0	0	0	9	10,7	55	65,5	20	23,8	4,14	
<i>Grand Mean Variabel Budaya Organisasi</i>												4,15	

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3)

X<sub>2.1.1</sub> : Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah bersikap jujur, tulus, dan dapat dipercaya sesuai Nilai Integritas.

X<sub>2.1.2</sub> : Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela sesuai Nilai Integritas

X<sub>2.1.3</sub> :Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah berperilaku sesuai dengan kode etik dan prinsip pancasila sesuai Nilai Integritas.

X<sub>2.2.1</sub> : Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah bekerja secara tuntas dan akurat sesuai Nilai Profesionalisme.

X<sub>2.2.2</sub> : Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah bertanggung jawab dan memiliki komitmen yang tinggi sesuai Nilai Profesionalisme

X<sub>2.3.1</sub> : Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah memiliki sangka baik, saling percaya, dan menghormati antar pegawai sesuai Nilai Sinergi

X<sub>2.3.2</sub> : Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan dapat saling bekerja sama demi target dan tujuan instansi sesuai sesuai Nilai Sinergi.

X<sub>2.3.3</sub> : Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah menemukan dan melaksanakan solusi terbaik dalam bekerja sesuai dengan Nilai Sinergi.

X<sub>2.4.1</sub> : Instansi menekankan pegawainya untuk melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan sesuai dengan Nilai Pelayanan

X<sub>2.4.2</sub> : Instansi mendorong pegawainya untuk bersikap pro aktif dan cepat tanggap sesuai dengan Nilai Pelayanan

X<sub>2.4.3</sub> : Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah memberikan pelayanan dengan transparan, akurat, dan aman sesuai dengan Nilai Pelayanan.

X<sub>2.5.1</sub> : Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah melihat hasil kerjanya dengan melakukan evaluasi secara terus menerus sesuai dengan Nilai Kesempurnaan

X<sub>2.5.2</sub> : Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah mengembangkan inovasi dan kreativitasnya dalam bekerja sesuai dengan

#### a. Indikator Integritas (X<sub>2.1</sub>)

Berdasarkan Tabel 15, dari 84 responden pada *item* X<sub>2.1.1</sub> yang menyatakan bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah bersikap jujur, tulus, dan dapat dipercaya sesuai Nilai Integritas, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, kemudian hanya 2 orang responden (2,4%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 4 orang responden (4,8%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 54 orang (64,3%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 24 orang (28,6%). Diketahui *mean item* sebesar 4,19 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa rekan sesama pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah bersikap jujur, tulus, dan dapat dipercaya sesuai Nilai Integritas.

Pada *item* X<sub>2.1.2</sub> yang menyatakan bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela sesuai Nilai Integritas, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 7 orang responden (8,3%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 56 orang (66,7%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 21 orang (25,0%). Diketahui *mean item* sebesar 4,17 yang

memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa rekan sesama pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela sesuai Nilai Integritas.

Pada *item*  $X_{2.1.3}$  yang menyatakan bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah berperilaku sesuai dengan kode etik dan prinsip pancasila sesuai Nilai Integritas, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 9 orang responden (10,7%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 51 orang (60,7%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 24 orang (28,6%). Diketahui *mean item* sebesar 4,18 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa rekan sesama pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah berperilaku sesuai dengan kode etik dan prinsip pancasila sesuai Nilai Integritas.

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator integritas ( $X_{2.1}$ ) sebesar 4,18. Hasil tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator integritas.

#### **b. Indikator Profesionalisme ( $X_{2.2}$ )**

Berdasarkan Tabel 15, dari 84 responden pada *item*  $X_{2.2.1}$  yang menyatakan bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah bekerja secara tuntas dan akurat sesuai Nilai Profesionalisme, tidak ada

responden yang menyatakan sangat tidak setuju, kemudian hanya 1 orang responden (1,2%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 9 orang responden (10,7%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 48 orang (57,1%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 26 orang (31,0%). Diketahui *mean item* sebesar 4,18 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa rekan sesama pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah bekerja secara tuntas dan akurat sesuai Nilai Profesionalisme.

Pada *item*  $X_{2.2.1}$ , dari 84 responden yang menyatakan bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah bekerja secara tuntas dan akurat sesuai Nilai Profesionalisme, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 12 orang responden (14,3%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 44 orang (52,4%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 28 orang (33,3%). Diketahui *mean item* sebesar 4,19 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa rekan sesama pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah bekerja secara tuntas dan akurat sesuai Nilai Profesionalisme.

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator profesionalisme ( $X_{2.2}$ ) sebesar 4,19. Hasil tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini

menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator profesionalisme.

### c. Indikator Sinergi ( $X_{2.3}$ )

Berdasarkan tabel 15 pada *item*  $X_{2.3.1}$ , dari 84 responden yang menyatakan bahwa Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah memiliki sangka baik, saling percaya, dan menghormati antar pegawai sesuai Nilai Sinergi, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, namun hanya ada 1 orang responden (1,2%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 10 orang responden (11,9%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 48 orang (57,1%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 25 orang (29,8%). Diketahui *mean item* sebesar 4,15 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa rekan sesama pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah memiliki sangka baik, saling percaya, dan menghormati antar pegawai sesuai Nilai Sinergi.

Pada *item*  $X_{2.3.2}$ , dari 84 responden yang menyatakan bahwa Seluruh seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan dapat saling bekerja sama demi target dan tujuan instansi sesuai sesuai Nilai Sinergi, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 11 orang responden (13,1%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 48 orang (57,1%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 25 orang (29,8%).

Diketahui *mean item* sebesar 4,17 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa rekan sesama pegawai KPP Pratama Malang Selatan dapat saling bekerja sama demi target dan tujuan instansi sesuai sesuai Nilai Sinergi.

Pada *item*  $X_{2.3.3}$ , dari 84 responden yang menyatakan bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah menemukan dan melaksanakan solusi terbaik dalam bekerja sesuai dengan Nilai Sinergi, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, hanya ada 1 orang responden (1,2%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 12 orang responden (14,3%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 51 orang (60,7%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 20 orang (23,8%). Diketahui *mean item* sebesar 4,07 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa rekan sesama pegawai KPP Pratama Malang Selatan dapat saling bekerja sama demi target dan tujuan instansi sesuai sesuai Nilai Sinergi.

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator sinergi ( $X_{2.3}$ ) sebesar 4,13. Hasil tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator sinergi.

#### d. Indikator Pelayanan ( $X_{2.4}$ )

Berdasarkan tabel 15 pada *item*  $X_{2.4.1}$ , dari 84 responden yang menyatakan bahwa instansi menekankan pegawainya untuk melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan sesuai dengan Nilai Pelayanan, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 12 orang responden (14,3%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 50 orang (59,5%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 22 orang (26,2%). Diketahui *mean item* sebesar 4,12 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa instansi menekankan pegawainya untuk melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan sesuai dengan Nilai Pelayanan.

Pada *item*  $X_{2.4.2}$ , dari 84 responden yang menyatakan bahwa instansi mendorong pegawainya untuk bersikap pro aktif dan cepat tanggap sesuai dengan Nilai Pelayanan, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, hanya ada 1 orang responden (1,2%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 12 orang responden (14,3%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 45 orang (53,6%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 26 orang (31,0%).

Diketahui *mean item* sebesar 4,14 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa instansi menekankan pegawainya

untuk melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan sesuai dengan Nilai Pelayanan.

Pada *item* X<sub>2.4.2</sub>, dari 84 responden yang menyatakan bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah memberikan pelayanan dengan transparan, akurat, dan aman sesuai dengan Nilai Pelayanan, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 10 orang responden (11,9%) yang menyatakan netral.

Responden yang menyatakan setuju sebanyak 53 orang (63,1%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 21 orang (25,0%).

Diketahui *mean item* sebesar 4,13 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa sesama rekan pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah memberikan pelayanan dengan transparan, akurat, dan aman sesuai dengan Nilai Pelayanan.

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator pelayanan (X<sub>2.4</sub>) sebesar 4,13. Hasil tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator pelayanan.

#### e. Indikator Kesempurnaan (X<sub>2.5</sub>)

Berdasarkan tabel 15 pada *item* X<sub>2.5.1</sub>, dari 84 responden yang menyatakan bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah melihat hasil kerjanya dengan melakukan evaluasi secara terus menerus

sesuai dengan Nilai Kesempurnaan, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 9 orang responden (10,7%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 55 orang (65,5%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 20 orang (23,8%). Diketahui *mean item* sebesar 4,14 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa rekan sesama pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah melihat hasil kerjanya dengan melakukan evaluasi secara terus menerus sesuai dengan Nilai Kesempurnaan.

Pada *item X<sub>2.5.2</sub>*, dari 84 responden yang menyatakan bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah mengembangkan inovasi dan kreativitasnya dalam bekerja sesuai dengan Nilai Kesempurnaan, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 9 orang responden (10,7%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 55 orang (65,5%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 20 orang (23,8%). Diketahui *mean item* sebesar 4,14 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa rekan sesama pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah mengembangkan inovasi dan kreativitasnya dalam bekerja sesuai dengan Nilai Kesempurnaan.

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator kesempurnaan ( $X_{2,5}$ ) sebesar 4,14. Hasil tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator kesempurnaan.

Dapat disimpulkan secara keseluruhan rata-rata atau *grand mean* pada variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 4,15, yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dengan semua pertanyaan variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) pada kuesioner penelitian. Sehingga dapat disimpulkan juga bahwa sebagian besar responden sangat merasa Budaya Organisasi yang diterapkan oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang berupa integritas, profesional, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan sudah baik.

### 3. Distribusi Frekuensi Jawaban Motivasi Kerja ( $Y_1$ )

Terdapat 15 item pernyataan dalam variabel Motivasi Kerja yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 16**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ )**

Indikator	Item	1		2		3		4		5		Mean Item	Mean Indikator
		STS		TS		N		S		SS			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Fisiologis	Y1.1.1	0	0	0	0	6	7,1	50	59,5	28	33,3	4,26	4,00
	Y1.1.2	1	1,2	9	10,7	14	16,7	35	41,7	25	29,8	3,88	
	Y1.1.3	0	0	8	9,5	13	15,5	46	54,8	17	20,2	3,86	
Keamanan	Y1.2.1	0	0	2	2,4	19	22,6	51	60,7	12	14,3	3,87	3,81
	Y1.2.2	0	0	8	9,5	20	23,8	44	52,4	12	14,3	3,71	

Indikator	Item	1		2		3		4		5		Mean Item	Mean Indikator
		STS		TS		N		S		SS			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Sosial	Y1.2.3	0	0	3	3,6	26	31,0	36	42,9	19	22,6	3,85	4,03
	Y1.3.1	0	0	1	1,2	14	16,7	51	60,7	18	21,4	4,02	
	Y1.3.2	0	0	2	2,4	11	13,1	53	63,1	18	21,4	4,04	
Penghargaan	Y1.3.3	0	0	2	2,4	10	11,9	56	66,7	16	19,0	4,02	3,90
	Y1.4.1	0	0	2	2,4	16	19,0	53	63,1	13	15,5	3,92	
	Y1.4.2	1	1,2	3	3,6	15	17,9	54	64,3	11	13,1	3,85	
Aktualisasi Diri	Y1.4.3	0	0	1	1,2	18	21,4	52	61,9	13	15,5	3,92	4,00
	Y1.5.1	0	0	1	1,2	11	13,1	55	65,5	17	20,2	4,05	
	Y1.5.2	0	0	4	4,8	16	19,0	53	63,1	11	13,1	3,85	
	Y1.5.3	0	0	1	1,2	6	7,1	61	72,6	16	19,0	4,10	
<i>Grand Mean Variabel Budaya Organisasi</i>												3,95	

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3)

- Y<sub>1.1.1</sub> : Pegawai dapat memenuhi kebutuhan sandang, pangan, dan papan dengan bekerja di instansi ini.
- Y<sub>1.1.2</sub> : Jaminan kesehatan yang diberikan instansi ini sudah cukup baik.
- Y<sub>1.1.3</sub> : Pegawai dapat menjamin hari tuanya dengan bekerja di instansi ini.
- Y<sub>1.2.1</sub> : Kondisi lingkungan kerja sudah aman.
- Y<sub>1.2.2</sub> : Kesehatan dan keselamatan kerja sudah diperhatikan dengan baik oleh instansi
- Y<sub>1.2.3</sub> : Perlengkapan kerja sudah cukup memadai.
- Y<sub>1.3.1</sub> : Pegawai dapat bersosialisasi dengan baik terhadap lingkungan kerjanya.
- Y<sub>1.3.2</sub> : Pegawai diterima dengan baik dilingkungan kerjanya.
- Y<sub>1.3.3</sub> : Pegawai sering ikut terlibat dalam kegiatan-kegiatan kebersamaan yang diadakan oleh instansi .
- Y<sub>1.4.1</sub> : Pegawai dihargai oleh rekan kerja dan atasannya atas kelebihan dan hal-hal positif yang dilakukan dilingkungan kerjanya.
- Y<sub>1.4.2</sub> : Pegawai lebih bersemangat untuk bekerja lebih baik dengan adanya pujian dari atasannya.
- Y<sub>1.4.3</sub> : Hasil kerja pegawai selama ini diakui oleh instansi.
- Y<sub>1.5.1</sub> : Pegawai memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuannya.
- Y<sub>1.5.2</sub> : Instansi sudah memberikan pelatihan yang cukup untuk mengasah kemampuan pegawainya.
- Y<sub>1.5.3</sub> : Pegawai terdorong dengan saran dan kritik yang diberikan oleh atasannya.



#### a. Indikator Fisiologis (Y<sub>1.1</sub>)

Berdasarkan Tabel 16, dari 84 responden pada *item* Y<sub>1.1.1</sub> yang menyatakan bahwa dengan bekerja di instansi ini dapat memenuhi kebutuhan sandang, pangan, dan papan responden, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 6 orang responden (7,1%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 50 orang (59,5%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 28 orang (33,3%). Diketahui *mean item* sebesar 4,26 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori sangat baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa dengan bekerja di instansi ini dapat memenuhi kebutuhan sandang, pangan, dan papan responden.

Pada *item* Y<sub>1.1.2</sub>, dari 84 responden yang menyatakan bahwa jaminan kesehatan yang diberikan instansi sudah cukup baik, ada 1 orang responden (1,2%) yang menyatakan sangat tidak setuju, ada 9 orang responden (10,7%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 14 orang responden (16,7%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 35 orang (41,7%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 25 orang (29,8%). Diketahui *mean item* sebesar 3,88 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa jaminan kesehatan yang diberikan instansi sudah cukup baik.

Pada *item* Y<sub>1.1.3</sub>, dari 84 responden yang menyatakan dengan bekerja di instansi ini dapat menjamin hari tua responden, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, ada 8 orang responden (9,5%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 13 orang responden (15,5%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 46 orang (54,8%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 17 orang (20,2%). Diketahui *mean item* sebesar 3,86 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa jaminan kesehatan yang diberikan instansi sudah cukup baik.

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator fisiologis (Y<sub>1.1</sub>) sebesar 4,00. Hasil tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator fisiologis.

#### **b. Indikator Keamanan (Y<sub>1.2</sub>)**

Berdasarkan Tabel 16, dari 84 responden pada *item* Y<sub>1.2.1</sub> yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja responden sudah aman, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, hanya ada 2 orang responden (2,4%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 19 orang responden (22,6%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 51 orang (60,7%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 12 orang (14,3%). Diketahui *mean item* sebesar 3,87 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori sangat baik. Berdasarkan



hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa kondisi lingkungan kerja responden sudah aman.

Pada *item* Y<sub>1.2.2</sub>, dari 84 responden yang menyatakan bahwa kesehatan dan keselamatan kerja sudah diperhatikan dengan baik oleh instansi, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, ada 8 orang responden (9,5%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 20 orang responden (23,8%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 44 orang (52,4%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 12 orang (14,3%). Diketahui *mean item* sebesar 3,71 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa kesehatan dan keselamatan kerja sudah diperhatikan dengan baik oleh instansi.

Pada *item* Y<sub>1.2.3</sub>, dari 84 responden yang menyatakan bahwa perlengkapan kerja sudah cukup memadai, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, hanya ada 3 orang responden (3,6%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 26 orang responden (31,0%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 36 orang (42,9%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 19 orang (22,6%). Diketahui *mean item* sebesar 3,85 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa perlengkapan kerja sudah cukup memadai.



Secara keseluruhan rata-rata pada indikator keamanan ( $Y_{1,2}$ ) sebesar 3,81. Hasil tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator keamanan.

### c. Indikator Sosial ( $Y_{1,3}$ )

Berdasarkan Tabel 16, dari 84 responden pada *item*  $Y_{1,3,1}$  yang menyatakan bahwa responden dapat bersosialisasi dengan baik terhadap lingkungan kerjanya, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, hanya ada 1 orang responden (1,2%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 14 orang responden (16,7%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 51 orang (60,7%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 18 orang (21,4%). Diketahui *mean item* sebesar 4,02 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa dapat bersosialisasi dengan baik terhadap lingkungan kerjanya.

Pada *item*  $Y_{1,3,2}$ , dari 84 responden pada yang menyatakan bahwa responden dapat bersosialisasi dengan baik terhadap lingkungan kerjanya, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, hanya ada 2 orang responden (2,4%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 11 orang responden (13,1%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 53 orang (63,1%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 18 orang (21,4%). Diketahui *mean item*

sebesar 4,04 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dapat bersosialisasi dengan baik terhadap lingkungan kerjanya.

Pada *item*  $Y_{1.3.3}$ , dari 84 responden pada yang menyatakan bahwa sering ikut terlibat dalam kegiatan-kegiatan kebersamaan yang diadakan oleh instansi, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, hanya ada 2 orang responden (2,4%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 10 orang responden (11,9%) yang menyatakan netral.

Responden yang menyatakan setuju sebanyak 56 orang (66,7%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 16 orang (19,0%).

Diketahui *mean item* sebesar 4,02 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dapat bersosialisasi dengan baik terhadap lingkungan kerjanya.

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator sosial ( $Y_{1.3}$ ) sebesar 4,03. Hasil tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator keamanan.

#### **d. Indikator Penghargaan ( $Y_{1.4}$ )**

Berdasarkan Tabel 16, dari 84 responden pada *item*  $Y_{1.4.1}$  yang menyatakan bahwa responden dihargai oleh rekan kerja dan atasannya atas kelebihan dan hal-hal positif yang dilakukan dilingkungan kerjanya, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, hanya ada 2 orang

responden (2,4%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 16 orang responden (19,0%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 53 orang (63,1%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 13 orang (15,5%). Diketahui *mean item* sebesar 3,92 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa dihargai oleh rekan kerja dan atasannya atas kelebihan dan hal-hal positif yang dilakukan dilingkungan kerjanya.

Pada *item*  $Y_{1.4.2}$ , dari 84 responden pada yang menyatakan bahwa lebih bersemangat untuk bekerja lebih baik dengan adanya pujian dari atasan, ada 3 orang (3,6%) responden yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 15 orang responden (17,9%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 54 orang (64,3%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 11 orang (13,1%). Diketahui *mean item* sebesar 3,85 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden lebih bersemangat untuk bekerja lebih baik dengan adanya pujian dari atasan.

Pada *item*  $Y_{1.4.3}$ , dari 84 responden pada yang menyatakan bahwa ama ini hasil kerja saya diakui oleh instansi, ada 3 orang (3,6%) responden yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 15 orang responden (17,9%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 54 orang (64,3%) dan responden yang menyatakan sangat setuju

sejumlah 11 orang (13,1%). Diketahui *mean item* sebesar 3,85 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden lebih bersemangat untuk bekerja lebih baik dengan adanya pujian dari atasan.

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator penghargaan ( $Y_{1.4}$ ) sebesar 3,90. Hasil tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator penghargaan.

#### e. Indikator Aktualisasi Diri ( $Y_{1.5}$ )

Berdasarkan Tabel 16, dari 84 responden pada *item*  $Y_{1.5.1}$  yang menyatakan bahwa responden memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuannya, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, hanya ada 1 orang responden (1,2%) yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 11 orang responden (13,1%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 55 orang (65,5%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 17 orang (20,2%). Diketahui *mean item* sebesar 4,05 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuannya.

Pada *item* Y<sub>1.5.2</sub>, dari 84 responden pada yang menyatakan bahwa instansi sudah memberikan pelatihan yang cukup untuk mengasah kemampuannya, ada 4 orang (4,8%) responden yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 16 orang responden (19,0%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 53 orang (63,1%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 11 orang (13,1%).

Diketahui *mean item* sebesar 3,85 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa instansi sudah memberikan pelatihan yang cukup untuk mengasah kemampuannya.

Pada *item* Y<sub>1.5.3</sub>, dari 84 responden pada yang menyatakan bahwa merasa terdorong dengan saran dan kritik yang diberikan oleh atasannya, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, hanya ada 1 orang (1,2%) responden yang menyatakan tidak setuju, selanjutnya ada 6 orang responden (7,1%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 61 orang (72,6%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 16 orang (19,0%). Diketahui *mean item* sebesar 4,10 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa terdorong dengan saran dan kritik yang diberikan oleh atasannya.

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator aktualisasi diri (Y<sub>1.5</sub>) sebesar 4,00. Hasil tersebut termasuk dalam kategori baik. Hal ini

menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator aktualisasi diri.

Dapat disimpulkan secara keseluruhan rata-rata atau *grand mean* pada variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) sebesar 3,95, yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dengan semua pertanyaan variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) pada kuesioner penelitian. Sehingga dapat disimpulkan juga bahwa sebagian besar responden merasa motivasi kerja yang ada pada diri pegawai (KPP) Pratama Malang dapat muncul dengan baik dari sisi fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, aktualisasi diri.

**4. Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )**

Terdapat 10 item pernyataan dalam variabel Kinerja Pegawai yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 17**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )**

Indikator	Item	1		2		3		4		5		Mean Item	Mean Indikator
		STS		TS		N		S		SS			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Orientasi Pelayanan	Y2.1.1	0	0	0	0	6	7,1	43	51,2	35	41,7	4,35	4,35
	Y2.1.2	0	0	0	0	5	6,0	45	53,6	34	40,5	4,35	
Integritas	Y2.2.1	0	0	0	0	5	6,0	44	52,4	35	41,7	4,36	4,40
	Y2.2.2	0	0	0	0	5	6,0	40	47,6	39	46,4	4,40	
	Y2.2.3	0	0	0	0	4	4,8	41	48,8	39	46,4	4,42	
Komitmen	Y2.3.1	0	0	0	0	5	6,0	41	48,8	38	45,2	4,39	4,38
	Y2.3.2	0	0	0	0	5	6,0	44	52,4	35	41,7	4,36	



Kerjasama	Y2.4.1	0	0	0	0	4	4,8	44	52,4	36	42,9	4,38
	Y2.4.2	0	0	0	0	5	6,0	39	46,4	40	47,6	4,42
	Y2.4.3	0	0	0	0	5	6,0	46	54,8	33	39,3	4,33
Grand Mean Variabel Kinerja Pegawai												4,38

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 2)

Y<sub>2.1.1</sub> : Pegawai sudah memberikan pelayanan sesuai prosedur yang ditetapkan.

Y<sub>2.1.2</sub> : Pegawai sudah memberikan pelayanan dengan sepenuh hati.

Y<sub>2.2.1</sub> : Pegawai sudah memegang teguh kode etik dan prinsip moral sesuai peraturan yang sudah ditetapkan oleh Kementerian Keuangan.

Y<sub>2.2.2</sub> : Pegawai sudah melakukan sikap dasar Direktorat Jenderal Pajak.

Y<sub>2.2.3</sub> : Pegawai berperilaku sesuai dengan kode etik dan prinsip moral pada orang lain.

Y<sub>2.3.1</sub> : Pegawai melakukan pekerjaan saya dengan komitmen yang tinggi.

Y<sub>2.3.2</sub> : Pegawai memahami visi dan misi DJP dan berusaha untuk bekerja sesuai visi dan misi.

Y<sub>2.4.1</sub> : Pegawai dapat bekerja bersama rekan saya demi kemajuan Instansi.

Y<sub>2.4.2</sub> : Pegawai saling menjaga ke harmonisan antar rekan kerja

Y<sub>2.4.3</sub> : Saya dapat menyelesaikan masalah dengan bersama-sama

**a. Indikator Orientasi Pelayanan (Y<sub>2.1</sub>)**

Berdasarkan Tabel 17, dari 84 responden pada *item* Y<sub>2.1.1</sub> yang menyatakan bahwa sudah memberikan pelayanan sesuai prosedur yang ditetapkan, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 6 orang responden (7,1%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 43 orang (51,2%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 35 orang (41,7%).

Diketahui *mean item* sebesar 4,36 yang memiliki arti hasil ini termasuk



dalam kategori sangat baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa sudah memberikan pelayanan sesuai prosedur yang ditetapkan.

Pada *item*  $Y_{1.5.2}$ , dari 84 responden pada yang menyatakan bahwa memberikan pelayanan dengan sepenuh hati, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 5 orang responden (6,0%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 45 orang (53,6%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 34 orang (40,5%). Diketahui *mean item* sebesar 4,35 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori sangat baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa sudah memberikan pelayanan dengan sepenuh hati.

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator orientasi pelayanan ( $Y_{2.1}$ ) sebesar 4,35. Hasil tersebut termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator orientasi pelayanan.

#### **b. Indikator Integritas ( $Y_{2.2}$ )**

Berdasarkan Tabel 17, dari 84 responden pada *item*  $Y_{2.2.1}$  yang menyatakan bahwa sudah memegang teguh kode etik dan prinsip moral sesuai peraturan yang sudah ditetapkan oleh Kementerian Keuangan, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 5 orang responden (6,0%) yang menyatakan netral.

Responden yang menyatakan setuju sebanyak 44 orang (52,4%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 35 orang (41,7%).

Diketahui *mean item* sebesar 4,36 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori sangat baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa sudah memegang teguh kode etik dan prinsip moral sesuai peraturan yang sudah ditetapkan oleh Kementerian Keuangan.

Pada *item* Y<sub>2.2.2</sub>, dari 84 responden pada yang menyatakan bahwa sudah melakukan sikap dasar Direktorat Jenderal Pajak, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 5 orang responden (6,0%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 40 orang (47,6%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 39 orang (46,4%). Diketahui *mean item* sebesar 4,40 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori sangat baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa sudah melakukan sikap dasar Direktorat Jenderal Pajak.

Pada *item* Y<sub>2.2.3</sub>, dari 84 responden pada yang menyatakan bahwa sudah berperilaku sesuai dengan kode etik dan prinsip moral, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 4 orang responden (4,8%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 41 orang (48,8%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 39 orang (46,4%). Diketahui *mean item* sebesar 4,42 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori sangat

baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa sudah berperilaku sesuai dengan kode etik dan prinsip moral.

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator integritas ( $Y_{2.2}$ ) sebesar 4,40. Hasil tersebut termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator integritas.

### c. Indikator Komitmen ( $Y_{2.3}$ )

Berdasarkan Tabel 17, dari 84 responden pada *item*  $Y_{2.2.1}$  yang menyatakan bahwa sudah melakukan pekerjaan saya dengan komitmen yang tinggi, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 5 orang responden (6,0%) yang menyatakan netral.

Responden yang menyatakan setuju sebanyak 41 orang (48,8%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 38 orang (45,2%).

Diketahui *mean item* sebesar 4,39 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori sangat baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa sudah melakukan pekerjaan saya dengan komitmen yang tinggi.

Pada *item*  $Y_{2.3.2}$ , dari 84 responden pada yang menyatakan bahwa sudah memahami visi dan misi DJP dan berusaha untuk bekerja sesuai visi dan misi, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 5 orang responden (6,0%) yang menyatakan netral.

Responden yang menyatakan setuju sebanyak 44 orang (52,4%) dan

responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 35 orang (41,7%).

Diketahui *mean item* sebesar 4,36 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori sangat baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan

bahwa sebagian besar responden merasa sudah memahami visi dan misi DJP dan berusaha untuk bekerja sesuai visi dan misi.

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator komitmen ( $Y_{2,3}$ ) sebesar 4,38. Hasil tersebut termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator komitmen.

#### d. Indikator Kerjasama ( $Y_{2,4}$ )

Berdasarkan Tabel 17, dari 84 responden pada *item*  $Y_{2,4.1}$  yang menyatakan bahwa dapat bekerja bersama rekannya demi kemajuan instansi, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 4 orang responden (4,8%) yang menyatakan netral.

Responden yang menyatakan setuju sebanyak 44 orang (52,4%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 36 orang (42,9%).

Diketahui *mean item* sebesar 4,38 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori sangat baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan

bahwa sebagian besar responden merasa dapat bekerja bersama rekannya demi kemajuan instansi.

Pada *item*  $Y_{2,3.2}$ , dari 84 responden pada yang menyatakan bahwa saling menjaga ke harmonisan antar rekan kerja, tidak ada responden yang

menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 5 orang responden (6,0%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 39 orang (46,4%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 40 orang (47,6%). Diketahui *mean item* sebesar 4,42 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori sangat baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa sudah memahami visi dan misi DJP dan berusaha untuk bekerja sesuai visi dan misi.

Pada *item* Y<sub>2.3.3</sub>, dari 84 responden pada yang menyatakan bahwa dapat menyelesaikan masalah dengan bersama-sama, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, selanjutnya ada 5 orang responden (6,0%) yang menyatakan netral. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 46 orang (54,8%) dan responden yang menyatakan sangat setuju sejumlah 33 orang (39,3%). Diketahui *mean item* sebesar 4,33 yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori sangat baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa dapat menyelesaikan masalah dengan bersama-sama.

Secara keseluruhan rata-rata pada indikator kerjasama (Y<sub>2.4</sub>) sebesar 4,38. Hasil tersebut termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan pada indikator kerjasama.

Dapat disimpulkan secara keseluruhan rata-rata atau *grand mean* pada variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) sebesar 4,38, yang memiliki arti hasil ini termasuk dalam kategori sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dengan semua pertanyaan variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) pada kuesioner penelitian. Sehingga dapat disimpulkan juga bahwa sebagian besar responden merasa kinerja yang dicapai dalam bekerja sudah sangat baik.

#### D. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Model analisis jalur pada penelitian ini memiliki dua variabel dependen dan dua variabel independen. Hasil dari analisis jalur (*path analysis*) dari variabel Sistem Remunerasi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Motivasi Kerja ( $Y_1$ ), dan Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Analisis Jalur Model Pertama ( $X_1, X_2$ , terhadap $Y_1$ )

Hasil analisis jalur variabel sistem remunerasi ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y_2$ ) akan dijelaskan pada Tabel 18 untuk menguji hipotesis penelitian yaitu:

$H_1$  : Sistem Remunerasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ )

$H_2$  : Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ ).

Tabel 18

**Hasil Uji Koefisien Jalur Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Variabel Independen	Standardized Coefficients (Beta)	t	p-value	Ket
Sistem Remunerasi	0.493	5.233	0.000	Signifikan
Budaya Organisasi	0,343	3.646	0.000	Signifikan
Variabel Terikat = Motivasi Kerja				
R = 0.758				
R square = 0.574				

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 6)

**H<sub>1</sub> : Sistem Remunerasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Pengaruh variabel Sistem Remunerasi (X<sub>1</sub>) terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) memiliki koefisien beta sebesar 0,493;  $t_{hitung}$  sebesar 5.233 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Nilai probabilitas pada hasil analisis ini lebih kecil dari 0,05 ( $p < b$ ), dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yaitu Sistem Remunerasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) diterima.

**H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>).**

Pengaruh variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) memiliki koefisien beta sebesar 0,343;  $t_{hitung}$  sebesar 3.646 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Nilai probabilitas pada hasil analisis ini lebih kecil dari 0,05 ( $p < b$ ), dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yaitu Budaya

Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) diterima.

## 2. Analisis Jalur Model Kedua ( $X_1$ , $X_2$ , dan $Y_1$ terhadap $Y_2$ )

Hasil analisis jalur variabel sistem remunerasi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) akan dijelaskan pada Tabel 19 untuk menguji hipotesis penelitian yaitu:

$H_3$  : Sistem Remunerasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ).

$H_4$  : Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ).

$H_5$  : Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ).

**Tabel 19**  
**Hasil Uji Koefisien Jalur Sistem Remunerasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Variabel	Standardized Coefficients (Beta)	t	p-value	Ket
Sistem Remunerasi	0.260	2.684	0.009	Signifikan
Budaya Organisasi	0.343	3.793	0.000	Signifikan
Motivasi Kerja	0.322	3.246	0.002	Signifikan
Variabel Terikat = Kinerja Pegawai				
R = 0.816				
R square = 0.666				

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 6)

**H<sub>3</sub> : Sistem Remunerasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>).**

Pengaruh variabel Sistem Remunerasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>) memiliki koefisien beta sebesar 0,260;  $t_{hitung}$  sebesar 2.684 dengan nilai probabilitas sebesar 0,009. Nilai probabilitas pada hasil analisis ini lebih kecil dari 0,05 ( $p < b$ ), dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yaitu Sistem Remunerasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>) diterima.

**H<sub>4</sub> : Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>).**

Pengaruh variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>) memiliki koefisien beta sebesar 0,343;  $t_{hitung}$  sebesar 3.793 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Nilai probabilitas pada hasil analisis ini lebih kecil dari 0,05 ( $p < b$ ), dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yaitu Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>) diterima.

**H<sub>5</sub> : Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>).**

Pengaruh variabel Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>) memiliki koefisien beta sebesar 0,322;  $t_{hitung}$  sebesar 3.246 dengan nilai probabilitas sebesar 0,002. Nilai probabilitas pada hasil analisis ini lebih kecil dari 0,05 ( $p < b$ ), dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yaitu Motivasi

Kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) diterima.

### 3. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Pada penelitian ini pengaruh langsung (*direct effect*) merupakan pengaruh langsung variabel satu terhadap variabel lainnya tanpa melalui variabel *intervening*, sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) merupakan pengaruh tidak langsung variabel satu terhadap variabel lainnya melalui variabel *intervening*. Sedangkan pengaruh total (*total effect*) merupakan Sedangkan pengaruh total merupakan total keseluruhan pengaruh variabel bebas dan *intervening* terhadap variabel terikat. Berikut rekapitulasi nilai perhitungan pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*) yang terdapat pada Tabel 21.

**Tabel 20**  
**Hasil Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total**

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Sig.	Ket.
$X_1$	$Y_1$	0,492	-	-	0,000	Signifikan
$X_1$	$Y_2$	0,260	0,158	0,418	0,009	Signifikan
$X_2$	$Y_1$	0,343	-	-	0,000	Signifikan
$X_2$	$Y_2$	0,343	0,110	0,453	0,000	Signifikan
$Y_1$	$Y_2$	0,322	-	-	0,002	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 6)

Berdasarkan Tabel 20 diketahui bahwa pengaruh langsung atau *direct effect* (DE) variabel Sistem Remunerasi terhadap Motivasi Kerja sebesar

0,492, lalu pengaruh langsung variabel Sistem Remunerasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,260, dan pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,343. Berikutnya pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,343 dan pengaruh langsung variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,322.

Berikut penjabaran dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung atau *indirect effect* :

$$\begin{aligned}
 \text{Indirect Effect (IE) I} &= \rho Y_1 X_1 \times \rho Y_2 Y_1 \\
 &= 0,492 \times 0,322 \\
 &= 0,158 \\
 \text{Indirect Effect (IE) II} &= \rho Y_2 X_2 \times \rho Y_2 Y_1 \\
 &= 0,343 \times 0,322 \\
 &= 0,110
 \end{aligned}$$

Pada Tabel 20 diketahui pengaruh tidak langsung atau *indirect effect* (IE) pertama pada pengaruh Sistem Remunerasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) melalui Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0,158. Pengaruh tidak langsung atau *indirect effect* (IE) kedua pada pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) melalui Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0,453. Berikut penjabaran dari hasil perhitungan pengaruh total atau total effect:

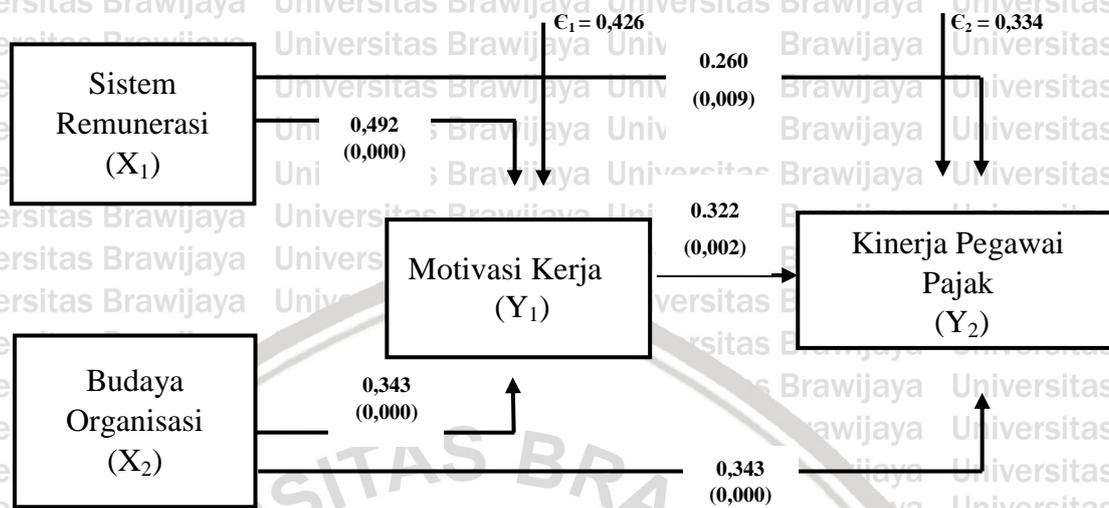
$$\begin{aligned}
 \text{Total Effect (TE)} &= \text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect} \\
 \text{Total Effect (TE) I} &= \rho Y_2 X_1 + (\rho Y_1 X_1 \times \rho Y_2 Y_1) \\
 &= 0,260 + 0,158
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= 0,418 \\
 \text{II} &= \rho_{Y2X2} + (\rho_{Y1X2} \times \rho_{Y2Y1}) \\
 &= 0,343 + 0,110 \\
 &= 0,453
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas dapat diketahui, *total effect* I yaitu pengaruh Sistem Remunerasi terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya pada Kinerja Pegawai sebesar 0,418. Selanjutnya, *total effect* II yaitu pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai sebesar 0,453.

Berdasarkan perhitungan tersebut, menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai lebih besar daripada pengaruh tidak langsung variabel Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja ( $0,418 > 0,260$ ). Kemudian pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai lebih besar daripada pengaruh tidak langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja ( $0,453 > 0,343$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini, variabel Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi variabel Kinerja Pegawai, meskipun juga didukung oleh variabel Motivasi Kerja.

4. Hubungan antar Jalur



Gambar 8 : Hubungan Antar Jalur Hasil Analisis

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 6)

Sebelum menentukan persamaan struktural, dihitung dahulu nilai  $\epsilon$  sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \epsilon_1 &= 1 - R_1^2 \\ &= 1 - 0,574 = 0,426 \\ \epsilon_2 &= 1 - R_2^2 \\ &= 1 - 0,666 = 0,334 \end{aligned}$$

Persamaan struktural dari hasil analisis jalur pada Gambar 8 adalah sebagai berikut:

$$I : Y_1 = 0,493 X_1 + 0,343 X_2 + \epsilon_1 \ 0,426$$

$$II : Y_2 = 0,260 X_1 + 0,343 X_2 + 0,322 Y_1 + \epsilon_2 \ 0,334$$

Berdasarkan keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel yang dijelaskan pada

Gambar 8. Koefisien variabel Sistem Remunerasi terhadap Motivasi Kerja adalah sebesar 0,493, lalu koefisien variabel Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,260, dan koefisien variabel Budaya



Organisasi terhadap Motivasi Kerja adalah sebesar 0,343. Kemudian pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,343 dan pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,322.

### 5. Ketetapan Model

Ketetapan model hipotesis dari data penelitian ini dapat diukur dari hubungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada kedua persamaan. Hasil model sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2 \text{ model} &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,574) (1 - 0,666) \\ &= 1 - (0,426) (0,334) \\ &= 1 - 0,416 \\ &= 0,858 \text{ atau } 85,8\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan, ketetapan model pada penelitian ini sebesar 0,858 atau 85,8% yang artinya menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari variabel Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya pada Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,858 atau 85,8%. Sedangkan sisanya sebesar 0,142 atau 14,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

## E. Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. Pengaruh Sistem Remunerasi ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ )

Hasil yang didapatkan dari pengujian koefisien analisis jalur, adanya pengaruh signifikan secara langsung pada variabel Sistem Remunerasi terhadap Motivasi Kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,492 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Besarnya kontribusi variabel Sistem Remunerasi terhadap variabel Motivasi Kerja sebesar 28,24% dengan pengaruh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini sebesar 71,76%.

Berdasarkan hasil penelitian pada Tabel 14 dapat diketahui bahwa item  $X_{1.2.4}$  yaitu sistem remunerasi dapat memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarga sebagaimana mestinya (wajar), menjadi item dengan rata-rata tertinggi untuk variabel Sistem remunerasi dengan nilai rata-rata sebesar 3,90, ini membuktikan bahwa Pegawai Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan merasakan bahwa sistem remunerasi yang berlaku dalam lingkup Kementerian Keuangan, Khususnya dalam lingkup Direktorat Jenderal Pajak dapat memenuhi kebutuhan para pegawainya sebagai mana mestinya.

Berikutnya, hasil penelitian pada Tabel 16 terdapat item  $Y_{1.1.1}$  yaitu pegawai dapat memenuhi kebutuhan sandang, pangan, dan papan dengan bekerja di instansi ini, sebesar 59,5% responden menyatakan setuju dan 33,3% responden menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Ini membuktikan bahwa Sistem Remunerasi berpengaruh terhadap Motivasi



Kerja, Hali ini juga ditunjukkan oleh item  $Y_{1.1.1}$  yang menjadi rata-rata item tertinggi pada variabel Motivasi Kerja. Hal ini juga diperkuat oleh pendapat Hasibuan (2008:121) dimana tujuan pemberian remunerasi adalah untuk meningkatkan motivasi para pegawainya untuk bekerja lebih baik lagi.

Temuan hasil penelitian ini diperkuat dengan pendapat Syadam dalam Kadarisman (2012:296) bahwa Motivasi Kerja terbentuk atas dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal berasal dari luar diri, salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja adalah sistem remunerasi. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusuma (2014) menunjukkan bahwa Kompensasi yang diterima oleh karyawan tetap PT Otsuka Indonesia di Lawang, Malang berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu juga diperkuat dengan penelitian oleh Pratama (2017) yang dilakukan pada dosen tetap Universitas Brawijaya bahwa remunerasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dosen.

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil yang didapatkan dari pengujian koefisien analisis jalur, adanya pengaruh signifikan secara langsung pada variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,343 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Motivasi Kerja yaitu sebesar 19,70% dengan pengaruh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini sebesar 80,3%.

Berdasarkan hasil penelitian pada 15 dapat diketahui bahwa item  $X_{2.1.1}$  yaitu Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah bersikap jujur, tulus, dan dapat dipercaya sesuai Nilai Integritas serta item  $X_{2.2.2}$  Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah bertanggung jawab dan memiliki komitmen yang tinggi sesuai Nilai Profesionalisme, menjadi item dengan rata-rata tertinggi untuk variabel budaya organisasi dengan nilai rata-rata sebesar 4,19, ini membuktikan bahwa Pegawai Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan Nilai Integritas dan Nilai Profesionalisme sudah terimplementasi dengan baik.

Pada tabel 15 item  $X_{2.3.1}$ , dapat dilihat bahwa 48 (57,1%) pegawai menyatakan setuju dan 24 (28,6%) pegawai menyatakan sangat setuju bahwa Seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah memiliki sangka baik, saling percaya, dan menghormati antar pegawai sesuai Nilai Sinergi. Catania and Ramond dalam Giantari (2017) menjelaskan bahwa semakin kondusif antara atasan dan bawahan, karyawan dengan sesama karyawan serta dukungan lingkungan perusahaan maka semakin meningkatkan rasa nyaman dalam lingkungan kerja. Hal ini terbukti pada 16 pada item  $Y_{1.4.1}$ , dimana 53 (63,1%) pegawai menyatakan setuju dan 28 (33,3%) pegawai menyatakan sangat setuju bahwa pegawai dihargai oleh rekan kerja dan atasannya atas kelebihan dan hal-hal positif yang dilakukan dilingkungan KPP Pratama Malang Selatan. Temuan hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Giantari (2017) bahwa budaya organisasi yang

diterapkan pada karyawan Klumpu Bali *Resort* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

### 3. Pengaruh Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil yang didapatkan dari pengujian koefisien analisis jalur, adanya pengaruh signifikan secara langsung pada variabel Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,260 dan nilai probabilitas sebesar 0,009 ( $p < 0,05$ ). Besarnya kontribusi variabel Sistem Remunerasi terhadap variabel Kinerja Pegawai yaitu sebesar 17,32% dengan pengaruh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini sebesar 82,6%.

Menurut Hasibuan (2008:117), besarnya balas jasa ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Hal ini tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 211/PMK.03/2017, dimana Capaian Kinerja Pegawai (CKP) sebagai salah satu faktor penetapan remunerasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Berdasarkan tabel 16, dapat dilihat pada item  $Y_{2.1.1}$  dimana pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang berlaku, 51,2% menyatakan setuju dan 41,7% menyatakan sangat setuju, meskipun item  $Y_{2.1.1}$  bukan menjari rata-rata item tertinggi pada variabel kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian Kusuma (2014) yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi pada karyawan tetap PT Otsuka Indonesia di Lawang, Malang berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.



Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian Mustikaningsih (2014) dimana remunerasi yang diterima oleh Karyawan Optik Pranoto Surakarta berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### 4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil yang didapatkan dari pengujian koefisien analisis jalur, adanya pengaruh signifikan secara langsung pada variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,343 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Pegawai yaitu sebesar 22,84% dengan pengaruh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini sebesar 77,16%.

Nurdin (2012:33) menjelaskan fungsi budaya organisasi salah satunya sebagai identitas dan citra suatu masyarakat, hal ini didukung oleh Rizal (2012) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa budaya dalam suatu organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap pegawai mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapainya.

Berdasarkan tabel 16, dapat dilihat pada item  $Y_{2.3.2}$  dimana pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Selatan memahami visi dan misi DJP, dan berusaha untuk bekerja sesuai dengan visi misi, 52,4% menyatakan setuju dan 41,7% menyatakan sangat setuju, meskipun item  $Y_{2.3.2}$  bukan menjeri rata-rata item tertinggi pada variabel kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian Duwit (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang berlaku pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung Kabupaten Raja Ampat berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini juga memperlemah penelitian Mustikaningsih (2014) dimana budaya organisasi yang berlaku pada Karyawan Optik Pranoto Surakarta tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### 5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil yang didapatkan dari pengujian koefisien analisis jalur, adanya pengaruh signifikan secara langsung pada variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,322 dan nilai probabilitas sebesar 0,002 ( $p < 0,05$ ). Besarnya kontribusi variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Kinerja Pegawai dapat yaitu sebesar 21,4% dengan pengaruh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini sebesar 78,6%.

Berdasarkan item  $Y_{1.5.2}$  yaitu Instansi sudah memberikan pelatihan yang cukup untuk mengasah kemampuan pegawainya sebanyak 63,1% responden setuju dan 13,1% responden sangat setuju. Ini membuktikan bahwa instansi telah memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan para pegawainya. Saat para pegawai sudah cukup terbekali dengan pelatihan dan ilmu yang cukup, maka pegawai akan dapat melaksanakan pekerjaannya dan berkembang dengan baik. Ini dibuktikan dengan item  $Y_{1.5.1}$  yaitu para

pegawai memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuannya, sebanyak 65,5% setuju dan 20,2% sangat setuju.

Setelah pegawai merasa dapat mengembangkan keterampilan dan kemampuannya, maka akan memengaruhi komitmennya dalam bekerja dan berujung pada peningkatan kinerja pegawai (Simamora, 2005:500). Hal ini dibuktikan melalui item Y<sub>2.3.1</sub> yaitu pegawai melakukan pekerjaannya dengan komitmen yang tinggi, sebanyak 48,8% setuju dan 45,2% sangat setuju.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini juga diperkuat pada penelitian yang dilakukan oleh Kasenda (2013) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja pada Karyawan PT Bangun Wenang *Beverages Company* Manado. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Prakoso (2016) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja pada Karyawan Percetakan *Art Sutijo* Jakarta Pusat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil perhitungan pada pengaruh langsung dan tidak langsung, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai lebih besar daripada pengaruh tidak langsung Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pada penelitian ini, peran Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi sangat penting dalam mempengaruhi kualitas kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.



Kementerian Keuangan dalam hal ini melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kinerja pegawainya, seperti penetapan sistem remunerasi terbaru sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 211/PMK.03/2017.

Kementerian Keuangan juga sudah mencanang lima budaya organisasi yang tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011, hal ini dapat dibuktikan dalam tabel 17 pada item Y<sub>2.2.1</sub> dimana sebanyak 52,4% menyatakan setuju dan 41,7% menyatakan sangat setuju bahwa pegawai KPP Pratama Malang Selatan memegang teguh kode etik dan prinsip moral sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan Kementerian Keuangan. Sehingga dapat disimpulkan Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi sangat mempengaruhi Kinerja Pegawai, meskipun juga didukung dengan motivasi kerja yang dirasakan pegawainya.

## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya pada Kinerja Pegawai pada Pegawai Pajak Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Selatan. Berdasarkan hasil dari hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka diperoleh beberapa kesimpulan berikut ini :

1. Sistem Remunerasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja yang ditunjukkan oleh koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 0,492 dengan probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal tersebut mengindikasikan bahwa Sistem Remunerasi dapat mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai dalam bekerja. Semakin besar sistem remunerasi yang berlaku, maka semakin besar motivasi dari para pegawainya.
2. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja yang ditunjukkan oleh koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 0,343 dengan probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal tersebut mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi dapat mempengaruhi Motivasi Kerja dalam bekerja. Semakin baik implementasi dari budaya dalam suatu organisasi, maka semakin mendorong motivasi kerja para pegawainya.



3. Sistem Remunerasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang ditunjukkan oleh koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 0,260 dengan probabilitas 0,009 ( $p < 0,05$ ) dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,158 melalui variabel Motivasi Kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Sistem Remunerasi dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai dalam bekerja. Semakin besar sistem remunerasi yang berlaku, maka semakin baik pula kinerja para pegawainya.
4. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang ditunjukkan oleh koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 0,343 dengan probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ) dengan pengaruh tidak langsung 0,110. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai. Semakin baik implementasi dari budaya dalam suatu organisasi, maka semakin meningkatkan kinerja para pegawainya.
5. Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang ditunjukkan oleh koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 0,322 dengan probabilitas 0,002 ( $p < 0,05$ ). Hal tersebut mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai dalam bekerja. Semakin besar motivasi yang dimiliki, maka semakin baik kinerja pegawainya.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan pada penelitian ini, berikut adalah beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan atau masukan bagi perusahaan maupun penelitian selanjutnya:

### 1. Saran Praktis

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja mempunyai nilai (0,343) lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh sistem remunerasi terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan implementasi atas budaya organisasi yang berlaku agar pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi. Cara yang dapat dilakukan misalnya dengan melakukan kegiatan bersama-sama diluar jam kerja (*outing*), merayakan acara besar bersama-sama, mengadakan diskusi dan evaluasi bersama berdasarkan poin-poin budaya organisasi yang berlaku. Hal tersebut perlu dilakukan karena berdasarkan penelitian item  $X_{2.3.3}$  pegawai menemukan dan melaksanakan solusi terbaik dalam bekerja sesuai dengan Nilai Sinergi menunjukkan rata-rata terendah dibanding item lainnya.

### 2. Saran Akademis

Penelitian ini memberikan hasil hubungan antara sistem remunerasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu peneliti menyarankan bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian lebih jauh mengenai motivasi kerja dan kinerja

pegawai untuk menambah variabel-variabel lain selain sistem remunerasi dan budaya organisasi yang sejalan dengan perkembangan yang ada.

Penelitian selanjutnya diharapkan juga mencantumkan pertanyaan pendahuluan dengan bentuk pertanyaan terbuka yang berhubungan dengan variabel yang diteliti, agar membebaskan responden dalam menjawab dan membantu penjelasan yang lebih dalam lagi pada pembahasan penelitiandan saran penelitian.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



## DAFTAR PUSTAKA

## BUKU

- Arikunto, P. S. (2013). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asnawi & Masyhuri. (2011). *Metodologi Riset Manajemen Pemasaran*. Malang: UIN Maliki Press
- Bungin, Burhan. (2009). *Analisis Penelitian Data Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo
- Djokosantoso, M. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamzah. (2009). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Indriantoro, N., Supomo, B. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Indriantoro, N., Supomo, B. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- J., I. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Insan Cendikia.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Limakrisna, N. (2016). *Petunjuk Praktis Penelitian Ilmiah untuk Menyusun Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bekasi: Mitra Wacana Media.
- Mangkunegara, A. A. (2005). *Perilaku Budaya Organisasi*. Bandung: PT Revika.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2010). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPPAMP YKPN Universitas Gajah Mada.
- Nurdin, I. (2012). *Budaya Organisasi Konsep, Teori, dan Implementasi*. Malang: UB Press.

- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kiat Kinerja Pegawai)*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Index.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5 ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2006). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Siregar, S. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS. Ed.1 Cetakan keempat*. Jakarta: Kencana
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. (2013). *Sistem Informasi Akuntansi*. Bandung: Lingga Jaya.
- Waluyo. (2017). *Akuntansi Pajak*. Jakarta: Salemba Empat.
- Winardi, J. (2002). *Motivasi dan Permotivasi dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.

**PUBLIKASI ILMIAH**

Duwit, Filliks. (2015). Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung Kabupaten Raja Ampat). *Jurnal EMBA*, 3(4), 130-141

Furqan, Achmad. (2016). *Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara*. Universitas Islam Alauddin.

Ghafoor MM, Malik ME, Naseer S. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391-7403

Giantari, Ida Ayu. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur). *E-Journal Manajemen Unud*, 6(12), 6471-6498.

Kusuma (2014). *Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT Otsuka Indonesia di Lawang, Malang)*. Universitas Brawijaya.

Kasenda, Ririvega. (2013). Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bangun Wenang Beverages Company Manado). *Jurnal EMBA*, 1(3), 853-859.

Mustikaningsih, Yunita Sari. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Optik Pranoto di Wilayah Surakarta). *Media Ekonomi dan Manajemen*, 29(1)

Prakoso. (2017). *Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia, Persero Tbk)*. Universitas Brawijaya.

Pratama, Wildan Avian. (2017). *Pengaruh Sistem Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja (Studi pada Dosen di Lingkungan Universitas Brawijaya)*. Universitas Brawijaya.

Zulkarnain, Mohammad Imam. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor*

Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 165-78.

#### WEBSITE

Saintif.com. *Mengapa Indonesia belum Menjadi Negara Maju*.  
<https://saintif.com/mengapa-indonesia-belum-maju/>, diakses pada 10 Juli 2019

Pajak.go.id. *Mengapa Indonesia belum Menjadi Negara Maju*.  
<https://www.pajak.go.id/id/selayang-pandang> , diakses pada 11 Juli 2019

Direktorat Jenderal Pajak. *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak 2018*.  
<https://www.pajak.go.id/id/laporan-kinerja-tahun-2018> , diakses pada 11 Juli 2019

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 211/PMK.03/2017 tentang Tata Cara Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.  
<http://ditjenpp.kemenkumham.go.id/arsip/bn/2017/bn1978-2017.pdf> , diakses pada 28 Agustus 2019

**LAMPIRAN****Lampiran 1 Kuesioner****KATA PENGANTAR**

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Lampiran : Satu berkas

Judul Skripsi : **PENGARUH SISTEM REMUNERASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA PEGAWAI PAJAK KPP PRATAMA MALANG SELATAN)**

Kepada Yth : Bapak/Ibu/Sdr  
Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Selatan  
Kota Malang

Dengan hormat,

Perkenalkan saya Fitra Febinandriana, mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Saat ini saya sedang melakukan penelitian skripsi sebagai syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Perpajakan (S.Pn). Saya memohon kepada Bapak/Ibu/Sdr pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Selatan untuk kesediaannya mengisi kuesioner yang telah disediakan.

Kuesioner ini bukan tes psikologi dari atasan atau pihak manapun, maka dari itu Bapak/Ibu/Sdr tidak perlu takut atau ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sejujurnya. Semua jawaban yang diberikan oleh Bapak/Ibu/Sdr adalah benar dan sesuai dengan kenyataan dan kondisi yang Bapak/Ibu/Sdr alami dan rasakan dalam pekerjaan, serta bukan berdasarkan keinginan atau pengaruh dari pihak manapun.

Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak dinilai harganya bagi penelitian ini, atas perhatiannya dan bantuannya, saya ucapkan terimakasih.

Malang, 20 September 2019

Peneliti

**KUESIONER PENELITIAN**

**Pengaruh Sistem Remunerasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai**

**(Studi pada Pegawai Pajak KPP Pratama Malang Selatan)**

**I. PETUNJUK PENGISIAN**

- a. Bacalah dengan seksama setiap pernyataan yang ada pada kuesioner yang telah dibagikan.
- b. Isilah semua nomor dengan memilih salah satu diantara 5 (lima) alternatif pilihan jawaban dengan memberi tanda centang (√) pada kolom yang tersedia.
- c. Alternatif pilihan jawaban pada penelitian dilakukan dengan skala berikut :
  - SS = Sangat Setuju/Selalu/Sangat Positif
  - S = Setuju/Sering/Positif
  - N = Netral/Ragu-ragu/
  - TS = Tidak Setuju/Hampir Tidak Pernah/Negatif
  - STS = Sangat Tidak Setuju/Tidak Pernah
- d. Apabila terdapat kesalahan dalam memilih jawaban, berikan tanda (=) pada jawaban salah dan beri tanda centang (√) pada jawaban yang baru.
- e. Identitas responden dan semua jawaban akan dirahasiakan hanya untuk kepentingan akademis.

**II. IDENTITAS RESPONDEN**

- a. Nama :
- b. Usia : Tahun
- c. Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
- d. Tingkat Pendidikan :  SMA/SMK  D3  S1  S2
- e. Masa Kerja :  <1tahun  1-5tahun  5-10tahun  >10tahun
- f. Jabatan Fungsional :  Pengolahan Data dan Informasi  
 Pelayanan  
 Penagihan  
 Pemeriksaan  
 Ekstensifikasi Perpajakan  
 Pengawasan dan Konsultasi I  
 Pengawasan dan Konsultasi II  
 Pengawasan dan Konsultasi III  
 Pengawasan dan Konsultasi IV  
 Subbag Umum dan Kepatuhan Internal
- g. Tanda Tangan responden :



### III. DAFTAR PERNYATAAN PENELITIAN

#### 1. Sistem Remunerasi

Sistem remunerasi adalah imbalan bagi pegawai pajak yang disesuaikan dengan penerimaan pajak, jabatan dan hasil kinerja dalam penentuan nominalnya mengacu pada capaian organisasi dan capaian kinerja pegawai yang diakumulasikan dalam bentuk persentase.

NO	Pernyataan	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
<b>A.</b>	<b>Adil</b>					
1.	Saya merasa sistem remunerasi yang berlaku sudah merata dalam lingkup pegawai pajak.					
2.	Saya merasa sistem remunerasi yang berlaku sudah sesuai dengan beban kerja					
3.	Saya merasa sistem remunerasi yang berlaku sudah sesuai dengan jabatan kerja					
4.	Saya merasa sistem remunerasi yang berlaku sudah sesuai dengan risiko pekerjaan					
<b>B.</b>	<b>Layak dan Wajar</b>					
5.	Saya yakin sistem remunerasi sudah sesuai dengan ketentuan normatif					
6.	Saya yakin sistem remunerasi sudah memenuhi kesejahteraan pegawai					
7.	Saya merasa dapat memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarga sepatutnya (layak)					
8.	Saya merasa dapat memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarga sebagaimana mestinya (wajar)					

#### 2. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah suatu perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah. Dalam lingkup pegawai pajak, budaya organisasi yang dianut mengacu kepada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011.

NO	Pernyataan	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
<b>A.</b>	<b>Integritas</b>					
1.	Saya merasa bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah bersikap jujur, tulus, dan dapat dipercaya sesuai Nilai Integritas					
2.	Saya merasa bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela sesuai Nilai Integritas					
3.	Saya merasa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah berperilaku sesuai dengan kode etik dan prinsip pancasila sesuai Nilai Integritas					
<b>B.</b>	<b>Profesionalisme</b>					
4.	Saya merasa bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah bekerja secara tuntas dan akurat sesuai Nilai Profesionalisme					
5.	Saya merasa bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah bertanggung jawab dan memiliki komitmen yang tinggi sesuai Nilai Profesionalisme					
<b>C.</b>	<b>Sinergi</b>					
6.	Saya merasa bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah memiliki sangka baik, saling percaya, dan menghormati antar pegawai sesuai Nilai Sinergi					
7.	Saya merasa bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan dapat saling bekerja sama demi target dan tujuan instansi sesuai Nilai Sinergi					
8.	Saya merasa bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah menemukan dan melaksanakan solusi terbaik dalam bekerja sesuai dengan Nilai Sinergi					

<b>D.</b>	<b>Pelayanan</b>							
9.	Saya merasa instansi menekankan pegawainya untuk melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan sesuai dengan Nilai Pelayanan							
10.	Saya merasa instansi mendorong pegawainya untuk bersikap pro aktif dan cepat tanggap sesuai dengan Nilai Pelayanan							
11.	Saya merasa bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah memberikan pelayanan dengan transparan, akurat, dan aman sesuai dengan Nilai Pelayanan							
<b>E.</b>	<b>Kesempurnaan</b>							
12.	Saya merasa bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah melihat hasil kerjanya dengan melakukan evaluasi secara terus menerus sesuai dengan Nilai Kesempurnaan							
13.	Saya merasa bahwa seluruh pegawai KPP Pratama Malang Selatan sudah mengembangkan inovasi dan kreativitasnya dalam bekerja sesuai dengan Nilai Kesempurnaan							

### 3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu dorongan semangat baik, kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

NO	Pernyataan	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
<b>A.</b>	<b>Fisiologis</b>					
1.	Saya merasa dengan bekerja di instansi ini saya dapat memenuhi kebutuhan sandang, pangan, dan papan saya					
2.	Saya merasa jaminan kesehatan yang diberikan instansi sudah cukup baik					
3.	Saya merasa dengan bekerja di instansi ini dapat					

	menjamin hari tua saya					
<b>B.</b>	<b>Keamanan</b>					
4.	Saya merasa kondisi lingkungan kerja saya sudah aman					
5.	Saya merasa kesehatan dan keselamatan kerja sudah diperhatikan dengan baik oleh instansi					
6.	Saya merasa perlengkapan kerja sudah cukup memadai					
<b>C.</b>	<b>Sosial</b>					
7.	Saya merasa dapat bersosialisasi dengan baik terhadap lingkungan kerja saya					
8.	Saya merasa diterima dengan baik dilingkungan kerja saya					
9.	Saya sering ikut terlibat dalam kegiatan-kegiatan kebersamaan yang diadakan oleh instansi					
<b>D.</b>	<b>Penghargaan</b>					
10.	Saya merasa dihargai oleh rekan kerja dan atasan saya, atas kelebihan dan hal-hal positif yang saya lakukan dilingkungan kerja					
11.	Saya merasa lebih bersemangat untuk bekerja lebih baik dengan adanya pujian dari atasan saya					
12.	Saya merasa selama ini hasil kerja saya diakui oleh instansi					
<b>E.</b>	<b>Aktualisasi Diri</b>					
13.	Saya memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan saya					
14.	Saya merasa tempat kerja saya sudah memberikan pelatihan yang cukup untuk mengasah kemampuan saya					
15.	Saya merasa terdorong dengan saran dan kritik yang diberikan oleh atasan saya					

**4. Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai baik kualitas yang dapat dicapai oleh pegawai atas tugas yang diberikan kepadanya dan menjadi tanggung jawabnya serta kedisiplinan dan komunikasi antar pegawai dalam bekerja.

NO	Pernyataan	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
<b>A.</b>	<b>Orientasi Pelayanan</b>					
1.	Saya sudah memberikan pelayanan sesuai					



	prosedur yang ditetapkan				
2.	Saya memberikan pelayanan dengan sepenuh hati.				
<b>B.</b>	<b>Integritas</b>				
3.	Saya sudah memegang teguh kode etik dan prinsip moral sesuai peraturan yang sudah ditetapkan oleh Kementerian Keuangan				
4.	Saya sudah melakukan sikap dasar Direktorat Jenderal Pajak				
5.	Saya berperilaku sesuai dengan kode etik dan prinsip moral				
<b>C.</b>	<b>Komitmen</b>				
6.	Saya melakukan pekerjaan saya dengan komitmen yang tinggi				
7.	Saya memahami visi dan misi DJP dan berusaha untuk bekerja sesuai visi dan misi				
<b>D.</b>	<b>Kerjasama</b>				
8.	Saya dapat bekerja bersama rekan saya demi kemajuan instansi				
9.	Saya saling menjaga ke harmonisan antar rekan kerja				
10.	Saya dapat menyelesaikan masalah dengan bersama-sama				

## Lampiran 2 Identitas Responden

No .	Umur	Jenis Kelamin	Pend. Terakhir	Masa Kerja	Jabatan Fungsional
1	39	Laki-laki	S2	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi IV
2	42	Laki-laki	S1	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi II
3	45	Laki-laki	S1	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi II
4	37	Perempuan	S1	5-10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi II
5	34	Perempuan	S1	5-10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi II
6	40	Laki-laki	D3	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi II
7	36	Laki-laki	S1	5-10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi I
8	33	Perempuan	S1	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi I
9	28	Perempuan	S1	5-10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi I
10	31	Laki-laki	D3	5-10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi IV
11	49	Laki-laki	S1	>10 tahun	Pemeriksaan
12	22	Perempuan	D1	1-5 tahun	Pengawasan dan Konsultasi IV
13	23	Perempuan	D1	1-5 tahun	Pelayanan
14	20	Laki-laki	SMA/SMK	1-5 tahun	Subbag Umum dan Kepatuhan Internal
15	20	Laki-laki	SMA/SMK	1-5 tahun	Pengolahan Data dan Informasi
16	21	Laki-laki	SMA/SMK	1-5 tahun	Subbag Umum dan Kepatuhan Internal
17	27	Laki-laki	S1	5-10 tahun	Subbag Umum dan Kepatuhan Internal
18	34	Laki-laki	S1	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi IV
19	36	Laki-laki	SMA/SMK	>10 tahun	Pengolahan Data dan Informasi
20	28	Perempuan	S1	1-5 tahun	Subbag Umum dan Kepatuhan Internal
21	29	Laki-laki	S1	1-5 tahun	Subbag Umum dan Kepatuhan Internal
22	30	Perempuan	S1	5-10 tahun	Pemeriksaan

No .	Umur	Jenis Kelamin	Pend. Terakhir	Masa Kerja	Jabatan Fungsional
23	35	Perempuan	S1	5-10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi IV
24	31	Perempuan	S1	5-10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi IV
25	36	Perempuan	S1	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi IV
26	25	Laki-laki	D3	1-5 tahun	Pemeriksaan
27	59	Laki-laki	S2	>10 tahun	Pemeriksaan
28	33	Laki-laki	S1	>10 tahun	Ekstensifikasi Perpajakan
29	20	Perempuan	D1	<1 tahun	Pelayanan
30	30	Laki-laki	S1	5-10 tahun	Subbag Umum dan Kepatuhan Internal
31	36	Laki-laki	S2	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi IV
32	33	Laki-laki	SMA/SMK	5-10 tahun	Pelayanan
33	33	Laki-laki	S1	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi IV
34	42	Perempuan	S1	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi IV
35	22	Perempuan	D3	1-5 tahun	Pelayanan
36	43	Perempuan	S1	>10 tahun	Ekstensifikasi Perpajakan
37	21	Perempuan	D1	<1 tahun	Pelayanan
38	20	Laki-laki	SMA/SMK	1-5 tahun	Pelayanan
39	28	Laki-laki	S1	1-5 tahun	Ekstensifikasi Perpajakan
40	56	Laki-laki	S1	>10 tahun	Pengolahan Data dan Informasi
41	36	Laki-laki	SMA/SMK	>10 tahun	Pengolahan Data dan Informasi
42	55	Laki-laki	SMA/SMK	>10 tahun	Pelayanan
43	45	Laki-laki	S1	>10 tahun	Subbag Umum dan Kepatuhan Internal
44	19	Laki-laki	SMA/SMK	<1 tahun	Pemeriksaan
45	24	Perempuan	D3	1-5 tahun	Pelayanan

No .	Umur	Jenis Kelamin	Pend. Terakhir	Masa Kerja	Jabatan Fungsional
46	22	Perempuan	D3	1-5 tahun	Pelayanan
47	25	Laki-laki	D3	1-5 tahun	Pengolahan Data dan Informasi
48	34	Laki-laki	D3	5-10 tahun	Pengolahan Data dan Informasi
49	28	Laki-laki	S1	5-10 tahun	Subbag Umum dan Kepatuhan Internal
50	28	Perempuan	S1	5-10 tahun	Subbag Umum dan Kepatuhan Internal
51	37	Laki-laki	S1	>10 tahun	Subbag Umum dan Kepatuhan Internal
52	43	Laki-laki	D3	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi III
53	29	Perempuan	S1	5-10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi III
54	35	Perempuan	S2	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi III
55	29	Perempuan	S1	5-10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi III
56	29	Laki-laki	D3	5-10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi III
57	48	Laki-laki	S1	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi III
58	49	Perempuan	S1	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi III
59	37	Laki-laki	S1	5-10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi III
60	28	Perempuan	D3	5-10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi III
61	46	Laki-laki	D3	>10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi III
62	49	Laki-laki	S2	>10 tahun	Kepala KPP
63	33	Perempuan	D3	5-10 tahun	Penagihan
64	52	Laki-laki	S1	>10 tahun	Penagihan
65	48	Laki-laki	S1	>10 tahun	Penagihan
66	28	Perempuan	S1	1-5 tahun	Penagihan
67	38	Laki-laki	S1	5-10 tahun	Jabatan Fungsional
68	33	Laki-laki	D3	5-10 tahun	Jabatan Fungsional

No .	Umur	Jenis Kelamin	Pend. Terakhir	Masa Kerja	Jabatan Fungsional
69	41	Perempuan	S1	>10 tahun	Jabatan Fungsional
70	36	Laki-laki	D3	5-10 tahun	Jabatan Fungsional
71	27	Perempuan	S1	1-5 tahun	Jabatan Fungsional
72	43	Perempuan	S1	>10 tahun	Jabatan Fungsional
73	29	Laki-laki	S1	5-10 tahun	Jabatan Fungsional
74	36	Laki-laki	D3	5-10 tahun	Jabatan Fungsional
75	38	Laki-laki	S1	5-10 tahun	Ekstensifikasi Perpajakan
76	53	Laki-laki	S2	>10 tahun	Ekstensifikasi Perpajakan
77	47	Perempuan	S1	>10 tahun	Ekstensifikasi Perpajakan
78	37	Laki-laki	S1	5-10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi III
79	33	Perempuan	S1	5-10 tahun	Pengawasan dan Konsultasi II
80	23	Perempuan	SMA/SMK	1-5 tahun	Pelayanan
81	28	Laki-laki	S1	5-10 tahun	Pelayanan
82	22	Perempuan	D1	<1 tahun	Pelayanan
83	24	Laki-laki	SMA/SMK	1-5 tahun	Pelayanan
84	29	Laki-laki	S1	5-10 tahun	Pemeriksaan

Lampiran 3 Jawaban Responden

No	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1.4	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.5.1	X2.5.2	X2
1	4	5	5	5	4	4	4	4	35	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	61
2	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	3	46
3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	49
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	56
5	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
6	2	2	2	2	2	2	2	2	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
7	2	2	2	2	2	2	2	2	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
8	4	4	5	5	5	5	5	5	38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
9	4	5	4	5	5	5	5	5	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
10	2	2	2	2	2	2	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
11	3	3	3	3	4	4	4	3	27	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	53
12	3	3	2	2	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	48
13	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
14	3	4	4	4	4	3	4	4	30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
15	4	4	5	3	4	4	4	3	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
16	3	4	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	52
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4	5	5	53
19	4	4	4	4	4	4	5	4	33	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	52
20	4	3	4	4	3	3	4	4	29	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	49
21	3	4	4	5	4	4	4	5	33	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
22	4	4	3	5	4	4	4	4	32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65

No	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1.4	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.5.1	X2.5.2	X2
23	3	3	2	2	4	4	4	4	26	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
24	4	4	3	2	4	4	3	4	28	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	58
25	4	4	4	4	4	3	4	4	31	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	44
26	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
28	4	4	4	5	5	5	5	5	37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
30	3	3	3	3	3	3	3	3	24	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	53
31	4	4	4	3	4	4	4	4	31	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
32	4	3	4	4	4	3	4	3	29	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	57
33	5	2	4	2	4	4	4	4	29	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
34	3	3	3	3	3	3	3	3	24	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
35	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
36	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	53
37	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
38	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	55
39	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
40	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
41	4	4	4	5	5	5	5	5	37	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
42	4	4	5	5	5	5	4	4	36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
43	4	4	4	4	5	4	4	4	33	2	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	52
44	2	2	3	3	3	2	2	4	21	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	45
45	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	54
46	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52

No	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1.4	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.5.1	X2.5.2	X2
47	2	5	5	5	4	3	3	4	31	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	55
48	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
49	5	4	4	3	4	4	4	4	32	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
50	5	4	4	3	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	51
51	4	5	5	5	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
52	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	59
53	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	55
54	3	3	3	3	3	3	3	3	24	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	50
55	3	4	4	4	4	3	3	3	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
56	3	3	4	4	3	3	3	4	27	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
57	3	3	3	3	3	3	3	3	24	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	55
58	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	56
59	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
60	4	4	5	4	4	5	5	5	36	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	52
61	4	5	5	5	4	4	4	4	35	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	61
62	4	4	4	4	4	3	3	4	30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
63	4	4	4	4	4	5	5	4	34	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	53
64	4	5	5	5	4	4	4	4	35	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	50
65	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	54
66	4	4	5	4	4	4	4	4	33	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	58
67	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
68	3	4	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
69	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
70	4	3	4	4	4	4	3	4	30	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	52
71	4	5	5	5	4	4	4	4	35	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	54

No	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1.4	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.5.1	X2.5.2	X2
72	2	2	2	2	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	43
73	4	4	4	4	5	5	4	5	35	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	61
74	4	4	5	3	4	3	5	5	33	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	49
75	3	4	4	4	4	4	4	4	31	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
76	2	2	2	2	2	3	3	3	18	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	56
77	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	57
78	5	5	5	5	4	4	4	4	36	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	61
79	4	4	3	4	4	4	4	4	31	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	61
80	4	5	5	5	4	4	4	4	35	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	59
81	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
82	4	3	4	4	3	3	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	49
83	3	3	3	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
84	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52

No	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.5.1	Y1.5.2	Y1.5.3	Y1
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	48
3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	52
4	4	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	51
5	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	52
6	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	42
7	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	4	43
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75

No	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.5.1	Y1.5.2	Y1.5.3	Y1
9	4	4	4	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	54
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
11	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	67
12	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	53
13	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	62
14	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
15	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
16	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	54
17	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
18	5	5	3	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	4	57
19	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	62
20	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	58
21	5	5	5	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	65
22	5	5	5	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	65
23	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	53
24	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	54
25	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	54
26	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	56
27	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	58
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
29	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
30	3	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	2	4	46
31	4	2	3	3	2	5	4	4	4	5	4	4	4	2	5	55
32	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	54

No	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.5.1	Y1.5.2	Y1.5.3	Y1
33	4	1	2	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	62
34	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	52
35	4	2	2	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	46
36	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	65
37	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	65
38	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	64
39	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	64
40	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	64
41	5	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	68
42	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	68
43	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	62
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
45	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	62
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	59
47	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	63
48	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	60
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	59
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
53	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	68
54	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
55	5	4	2	2	5	3	4	3	5	4	5	4	4	5	5	60
56	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	61
57	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	5	61

No	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.5.1	Y1.5.2	Y1.5.3	Y1
58	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	65
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
61	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	57
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
65	5	5	5	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	65
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	59
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
68	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	62
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
70	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	54
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	57
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	59
74	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	61
75	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
76	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	66
77	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
78	5	5	3	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	4	57
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	59
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
82	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	64

No	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.5.1	Y1.5.2	Y1.5.3	Y1
83	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	55
84	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	62

No	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.4.3	Y2
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	44
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
9	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	45
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
11	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	45
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	47
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
16	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
18	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	45
19	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	43

No	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.4.3	Y2
20	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	45
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
22	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	44
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
31	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
32	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	45
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
35	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
43	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	42

No	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.4.3	Y2
44	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	35
45	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
47	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	45
54	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	38
55	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	43
56	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	44
57	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	45
58	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	45
61	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	47
62	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
63	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	47
64	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	45
65	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
66	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	47
67	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

No	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.4.3	Y2
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
70	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	45
71	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	45
72	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	34
73	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	48
74	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	45
75	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	45
76	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	43
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
78	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	46
79	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
80	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	44
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
82	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	46
83	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
84	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41

Lampiran 4 Hasil Uji Validitas

Correlations

	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1.4	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1
Pearson Correlation	1	.828**	.761**	.671**	.756**	.736**	.718**	.671**	.861**
X1.1.1 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.828**	1	.804**	.781**	.844**	.781**	.741**	.764**	.925**
X1.1.2 Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.761**	.804**	1	.803**	.636**	.582**	.649**	.570**	.833**
X1.1.3 Sig. (2-tailed)				.000	.000	.001	.000	.001	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.671**	.781**	.803**	1	.662**	.618**	.714**	.729**	.862**
X1.1.4 Sig. (2-tailed)					.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.756**	.844**	.636**	.662**	1	.949**	.889**	.859**	.923**
X1.2.1 Sig. (2-tailed)						.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.736**	.781**	.582**	.618**	.949**	1	.847**	.815**	.884**
X1.2.2 Sig. (2-tailed)			.001	.000	.000		.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.718**	.741**	.649**	.714**	.889**	.847**	1	.855**	.902**
X1.2.3 Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.000		.000	.000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.671**	.764**	.570**	.729**	.859**	.815**	.855**	1	.881**	
X1.2.4	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.861**	.925**	.833**	.862**	.923**	.884**	.902**	.881**	1	
X1	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.5.1	X2.5.2	X2
X2.1.1	Pearson Correlation	1	.893**	.678**	.576**	.546**	.369*	.479**	.424*	.514**	.691**	.565**	.369*	.384*	.704**
X2.1.1	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.002	.045	.007	.019	.004	.000	.001	.045	.036	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.1.2	Pearson Correlation	.893**	1	.754**	.719**	.613**	.479**	.530**	.463*	.570**	.627**	.635**	.489**	.496**	.776**
X2.1.2	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.007	.003	.010	.001	.000	.000	.006	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.1.3	Pearson Correlation	.678**	.754**	1	.797**	.698**	.544**	.672**	.514**	.722**	.683**	.827**	.641**	.629**	.858**
X2.1.3	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.002	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.2.1	Pearson Correlation	.576**	.719**	.797**	1	.867**	.533**	.459*	.464**	.632**	.721**	.789**	.772**	.702**	.848**
X2.2.1	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.002	.011	.010	.000	.000	.000	.000	.000	.000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.546**	.613**	.698**	.867**	1	.633**	.491**	.428*	.676**	.834**	.758**	.751**	.605**	.839**
X2.2.2	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000		.000	.006	.018	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.369*	.479**	.544**	.533**	.633**	1	.792**	.719**	.524**	.558**	.675**	.524**	.514**	.748**
X2.3.1	Sig. (2-tailed)	.045	.007	.002	.002	.000		.000	.000	.003	.001	.000	.003	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.479**	.530**	.672**	.459*	.491**	.792**	1	.846**	.787**	.607**	.828**	.572**	.554**	.813**
X2.3.2	Sig. (2-tailed)	.007	.003	.000	.011	.006	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.424*	.463*	.514**	.464**	.428*	.719**	.846**	1	.697**	.525**	.750**	.555**	.656**	.760**
X2.3.3	Sig. (2-tailed)	.019	.010	.004	.010	.018	.000	.000		.000	.003	.000	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.514**	.570**	.722**	.632**	.676**	.524**	.787**	.697**	1	.784**	.890**	.769**	.671**	.866**
X2.4.1	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.000	.000	.000	.003	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.691**	.627**	.683**	.721**	.834**	.558**	.607**	.525**	.784**	1	.763**	.718**	.563**	.857**
X2.4.2	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.003	.000		.000	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.565**	.635**	.827**	.789**	.758**	.675**	.828**	.750**	.890**	.763**	1	.802**	.717**	.939**
X2.4.3	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.369*	.489**	.641**	.772**	.751**	.524**	.572**	.555**	.769**	.718**	.802**	1	.898**	.831**
X2.5.1	Sig. (2-tailed)	.045	.006	.000	.000	.000	.003	.001	.001	.000	.000	.000		.000	.000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.5.2	Pearson Correlation	.384*	.496**	.629**	.702**	.605**	.514**	.554**	.656**	.671**	.563**	.717**	.898**	1	.787**		
	Sig. (2-tailed)	.036	.005	.000	.000	.000	.004	.001	.000	.000	.001	.000	.000		.000		
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2	Pearson Correlation	.704**	.776**	.858**	.848**	.839**	.748**	.813**	.760**	.866**	.857**	.939**	.831**	.787**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y1.1	Y1.1.1	Y1.1.1	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.5.1	Y1.5.2	Y1.5.3	Y1
		.1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1			
Y1.1.1	Pearson Correlation	1	.755*	.606*	.277	.449*	.337	.416*	.457*	.431*	.349	.425*	.401*	.642*	.389*	.472**	.712**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.138	.013	.069	.022	.011	.017	.058	.019	.028	.000	.034	.009	.000
Y1.1.2	Pearson Correlation	.755*	1	.734*	.293	.560*	.489*	.199	.244	.286	.284	.481*	.355	.483*	.491**	.376*	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.117	.001	.006	.291	.194	.125	.128	.007	.054	.007	.006	.041	.000
Y1.1.3	Pearson Correlation	.606*	.734*	1	.230	.399*	.350	.390*	.389*	.388*	.339	.615*	.481*	.630*	.535**	.448*	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.222	.029	.058	.033	.034	.034	.067	.000	.007	.000	.002	.013	.000

Y1.2.1	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.277	.293	.230	1	.693*	.761*	.265	.343	.349	.253	.152	.357	.036	.343	-.039	.506**
	Sig. (2-tailed)	.138	.117	.222		.000	.000	.157	.064	.059	.178	.422	.053	.849	.064	.837	.004
Y1.2.2	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.449*	.560*	.399*	.693*	1	.683*	.208	.286	.258	.323	.261	.317	.160	.390*	.080	.593**
	Sig. (2-tailed)	.013	.001	.029	.000		.000	.270	.126	.169	.082	.164	.087	.397	.033	.673	.001
Y1.2.3	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.337	.489*	.350	.761*	.683*	1	.160	.123	.300	.158	.346	.343	.069	.395*	.057	.546**
	Sig. (2-tailed)	.069	.006	.058	.000	.000		.398	.516	.108	.404	.061	.064	.717	.031	.764	.002
Y1.3.1	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.416*	.199	.390*	.265	.208	.160	1	.853*	.834*	.671*	.506*	.695*	.646*	.377*	.674**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.022	.291	.033	.157	.270	.398		.000	.000	.000	.004	.000	.000	.040	.000	.000
Y1.3.2	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.457*	.244	.389*	.343	.286	.123	.853*	1	.863*	.604*	.459*	.615*	.625*	.370*	.644**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.011	.194	.034	.064	.126	.516	.000		.000	.000	.011	.000	.000	.044	.000	.000
Y1.3.3	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.431*	.286	.388*	.349	.258	.300	.834*	.863*	1	.604*	.464*	.608*	.609*	.421*	.685**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.017	.125	.034	.059	.169	.108	.000	.000		.000	.010	.000	.000	.021	.000	.000

Y1.4.1	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.349	.284	.339	.253	.323	.158	.671*	.604*	.604*	1	.630*	.730*	.654*	.479**	.657**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.058	.128	.067	.178	.082	.404	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.007	.000	.000
Y1.4.2	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.425*	.481*	.615*	.152	.261	.346	.506*	.459*	.464*	.630*	1	.544*	.619*	.409*	.532**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.019	.007	.000	.422	.164	.061	.004	.011	.010	.000	.002	.000	.000	.025	.002	.000
Y1.4.3	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.401*	.355	.481*	.357	.317	.343	.695*	.615*	.608*	.730*	.544*	1	.721*	.682**	.763**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.028	.054	.007	.053	.087	.064	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000
Y1.5.1	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.642*	.483*	.630*	.036	.160	.069	.646*	.625*	.609*	.654*	.619*	.721*	1	.690**	.868**	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.849	.397	.717	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Y1.5.2	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.389*	.491*	.535*	.343	.390*	.395*	.377*	.370*	.421*	.479*	.409*	.682*	.690*	1	.644**	.721**
	Sig. (2-tailed)	.034	.006	.002	.064	.033	.031	.040	.044	.021	.007	.025	.000	.000	.000	.000	.000
Y1.5.3	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.472*	.376*	.448*	-.039	.080	.057	.674*	.644*	.685*	.657*	.532*	.763*	.868*	.644**	1	.730**
	Sig. (2-tailed)	.009	.041	.013	.837	.673	.764	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000

Y1	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.712*	.699*	.739*	.506*	.593*	.546*	.731*	.732*	.756*	.720*	.719*	.801*	.793*	.721**	.730**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	.001	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y2.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.4.3	Y2
		.1										
Y2.1.1	Pearson Correlation	1	1.000**	.786**	.831**	.831**	.786**	.742**	.691**	.676**	.682**	.909**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2.1.2	Pearson Correlation	1.000**	1	.786**	.831**	.831**	.786**	.742**	.691**	.676**	.682**	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2.2.1	Pearson Correlation	.786*	.786**	1	.959**	.873**	.824**	.776**	.648**	.709**	.547**	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2.2.2	Pearson Correlation	.831*	.831**	.959**	1	.831**	.873**	.742**	.613**	.676**	.600**	.900**

Y2.2.3	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.831*	.831**	.873**	.831**	1	.873**	.830**	.691**	.750**	.600**	.919**
Y2.3.1	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.786*	.786**	.824**	.873**	.873**	1	.866**	.568**	.633**	.713**	.895**
Y2.3.2	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.742*	.742**	.776**	.742**	.830**	.866**	1	.686**	.590**	.748**	.873**
Y2.4.1	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.691*	.691**	.648**	.613**	.691**	.568**	.686**	1	.900**	.856**	.841**
Y2.4.2	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.676*	.676**	.709**	.676**	.750**	.633**	.590**	.900**	1	.756**	.844**
Y2.4.3	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.682*	.682**	.547**	.600**	.600**	.713**	.748**	.856**	.756**	1	.820**

Y2	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.909*	.909**	.895**	.900**	.919**	.895**	.873**	.841**	.844**	.820**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas**

**RELIABILITAS SISTEM REMUNERASI (X<sub>1</sub>)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	8

**RELIABILITAS BUDAYA ORGANISASI (X<sub>2</sub>)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.957	13

**RELIABILITAS MOTIVASI KERJA (Y<sub>1</sub>)**

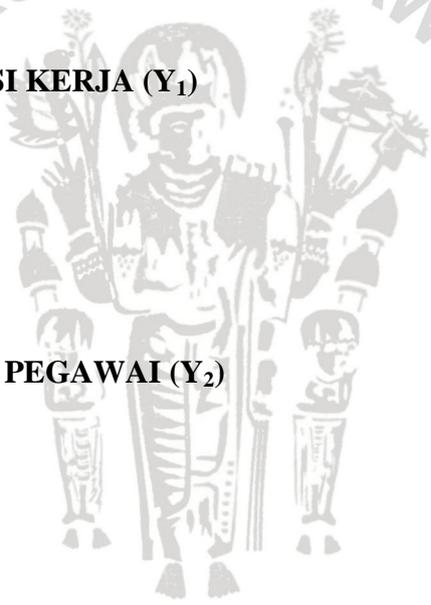
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	15

**RELIABILITAS KINERJA PEGAWAI (Y<sub>2</sub>)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.967	10



Lampiran 6 Hasil Analisis Path

Sub Struktur I

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Y1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 <sup>a</sup>	.574	.563	4.793

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2507.410	2	1253.705	54.570	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1860.911	81	22.974		
	Total	4368.321	83			

a. Dependent Variable: Y1

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.161	4.625		3.494	.001
	X1	.698	.133	.492	5.233	.000
	X2	.402	.110	.343	3.646	.000

a. Dependent Variable: Y1



Sub Struktur II

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y1, X2, X1 <sup>b</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: Y2
- b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816 <sup>a</sup>	.666	.653	2.871

- a. Predictors: (Constant), Y1, X2, X1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1312.452	3	437.484	53.085	.000 <sup>b</sup>
	Residual	659.298	80	8.241		
	Total	1971.750	83			

- a. Dependent Variable: Y2
- b. Predictors: (Constant), Y1, X2, X1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.812	2.972		2.965	.004
	X1	.248	.092	.260	2.684	.009
	X2	.270	.071	.343	3.793	.000
	Y1	.216	.067	.322	3.246	.002

- a. Dependent Variable: Y2



Lampiran 7 Surat Penerimaan Riset



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK  
KANTOR WILAYAH DJP JAWA TIMUR III

JALAN LETJEN S. PARMAN No. 100 MALANGRODE POS 66122  
TELEPON (0341) 403333 - 403461-62; FAKSIMILE (0341) 403463; SITUS www.pajak.go.id  
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK 1500200  
E-MAIL perpujukan@pajak.go.id, informasi@pajak.go.id

Nomor : S - 1187 /WPJ.12/2019  
Sifat : Segera  
Lampiran : -  
Hal : Pemberian Izin Riset  
a.n. Filtra Febinandriana, NPM 155030400111004

15 Oktober 2019

Yth. Ketua Jurusan Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Jl. MT Haryono 163, Malang

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor 12144/JN10.F03.12/PN/2019 tanggal 1 Oktober 2019 tentang Pengantar Kegiatan Pra Riset/Survey, atas :

Nama / NPM : Filtra Febinandriana / 155030400111004

dengan ini Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III memberikan izin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk penelitian dan/atau riset pada KPP Pratama Malang Selatan, sepanjang bahan-bahan keterangan/data yang didapat digunakan untuk keperluan akademis yang tidak untuk dipublikasikan dan tidak menyangkut rahasia jabatan/Negara sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 34 Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009 tentang Ketentuan Umum dan Tatacara Perpajakan,

Setelah selesai melaksanakan riset/penelitiannya, mahasiswa yang bersangkutan agar dapat memberikan satu *softcopy* hasil riset/penelitian tersebut untuk menjadi masukan bagi kami. *Softcopy* dimaksud dapat dikirim melalui email ke alamat sebagai berikut: [perpujukan@pajak.go.id](mailto:perpujukan@pajak.go.id)

Demikian agar dipergunakan sebagaimana mestinya.



Kepala Kantor

Rudy Gunawan Bastari

Tembusan :  
Mahasiswa yang bersangkutan.  
Kp.:BD.05/BD.0501/2019



**Lampiran 8 CURRICULUM VITAE**

**Curriculum Vitae**



Name : Fitra Febinandriana  
 NIM : 155030400111004  
 Religion : Islam  
 Date of Birth : February, 11<sup>th</sup> 1997  
 Address : Jalan Cumi-cumi Raya no.1 RT 014/RW 007,  
 Rawamangun, Jakarta Timur 13220  
 Phone : 081239149919  
 Email : [fitrafeb@gmail.com](mailto:fitrafeb@gmail.com)

**Educational Background**

1. 2003 - SDN Kayu Putih 09 Pagi Jakarta
2. 2009 - SMPN 92 Jakarta
3. 2012 - SMAN 53 Jakarta
4. 2015 - Universitas Brawijaya

**Organizational Experiences:**

1. 2015 : Staff Muda HIMAPAJAK FIA 2015
2. 2015 : Staff of Media HIMAPAJAK 2015/2016
3. 2016 : Staff of Incoming Global Volunteer Project AIESEC Brawijaya
4. 2017 : Project Manager of Incoming Global Volunteer AIESEC Brawijaya
5. 2018 : Vice President of Incoming Global Volunteer AIESEC Brawijaya
6. 2019 : Education Specialist of Entity Control Board AIESEC Indonesia

**Job Experience**

1. PT Pertamina MOR V Surabaya – Finance Intern

