

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ruteng)**

**Win Susilo Hari Endrias**

*Sekolah Akuntansi dan Keuangan Negara (STAN) Jakarta*

*Email: hari.endrias@gmail.com*

**Abstract:** The purpose of this research is to investigate the effects of leadership style and corporate culture on job satisfaction to enhance employee performance. Exogenous variables in this study is the style of leadership, corporate culture toward job satisfaction as an intervening variable to increase employee's performance as endogenous variable. The study was conducted at Ruteng small tax office, the sample size is about 49 employee, using the Structural Equation Modelling (SEM) with Partial Least Square (PLS). The results showed that corporate culture has positive significance effect on job satisfaction and increase employee performance. The effect of leadership style on job satisfaction is positive significant, but negative significant to increase employee performance. The conclusion of this study, in order to increase performance of employees, companies must be able to provide leadership style that is personal attention to employee, corporate culture that can be applied in the form of synergy between employee and expected job satisfaction is satisfaction with the work itself

**Keywords:** leadership style, corporate culture, job satisfaction, employee performance

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai variabel endogen. Penelitian dilakukan di Ruteng kantor pajak kecil, ukuran sampel sekitar 49 karyawan, menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja positif yang signifikan, namun negatif yang signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus mampu memberikan gaya kepemimpinan yang perhatian pribadi kepada karyawan, budaya perusahaan yang dapat diterapkan dalam bentuk sinergi antara karyawan dan diharapkan kepuasan kerja adalah kepuasan dengan bekerja sendiri.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, kepuasan kerja, kinerja karyawan

## PENDAHULUAN

Pajak mempunyai peranan yang sangat penting dalam kehidupan bernegara, khususnya di dalam pelaksanaan pembangunan karena pajak merupakan sumber pendapatan negara untuk membiayai semua pengeluaran pemerintah yang utamanya adalah untuk pembiayaan pembangunan. Tugas dan tanggung jawab pemungutan pajak ini berada pada Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Keberhasilan DJP dalam mencapai target penerimaan dan tingkat kepatuhan pajak tidak terlepas dari sumber daya manusia (SDM) yang ada, dimana SDM merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi bukan hanya sebagai alat produksi saja tetapi juga sebagai penggerak dan penentu berlangsungnya proses produksi dan segala aktivitas organisasi.

Organisasi tidak terlepas dari eksistensi pimpinan, karena pimpinan merupakan seorang yang mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang telah dibuat menjadi sebuah keputusan dalam organisasi dan mempunyai wewenang untuk mengarahkan kegiatan para anggotanya. Dalam kaitannya untuk mempengaruhi perilaku orang lain, seorang pemimpin memerlukan cara atau metode yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, dan dijadikan acuan perilaku oleh semua anggota organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis terhadap kesuksesan suatu organisasi, seperti untuk membangun kinerja organisasionalnya dalam jangka panjang sebagai sarana bagi anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhan serta mencapai tujuannya. Budaya organisasi juga dapat mempererat kedekatan antar pegawai karena adanya kesamaan persepsi mengenai tugas dan tanggung jawab sehingga para pegawai merasa nyaman dan puas dalam bekerja. Sejauh mana budaya mempengaruhi efektifitas organisasi dapat diketahui dengan melihat kuat atau lemahnya budaya organisasi tersebut.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat, sehingga prestasi kerja atau kinerja dapat tercapai.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Ruteng, merupakan unit kerja vertikal Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang berada pada Kantor Wilayah (Kanwil) DJP Nusa Tenggara, tepatnya di wilayah administrasi propinsi Nusa Tenggara Timur dengan wilayah kerja meliputi Kabupaten Manggarai Barat, Manggarai dan Manggarai Timur dengan jumlah pegawai sebanyak 50 orang.

Berdasarkan wawancara pendahuluan dengan para pegawai, secara umum terdapat keluhan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pimpinan struktural yang ada, berupa: adanya pimpinan yang menjaga jarak dengan bawahannya, kurang memberi perhatian pada bawahan, kurang menghargai masukan dari bawahan dan mau

menang sendiri. Hal ini menyebabkan para pegawai tidak merasa nyaman dengan atasan karena pimpinan kurang peduli terhadap bawahan. Semenjak tahun 2011 telah dicanangkan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan yang merupakan budaya organisasi yang diterapkan di DJP, berupa: Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan, namun dalam penerapannya masih terdapat kendala, antara lain : adanya keluhan dari Wajib Pajak terhadap pelayanan yang diberikan para pegawai yang diperoleh dari telepon yang masuk serta penyampaian langsung maupun tidak langsung dari Wajib Pajak, masih terdapat pelanggaran disiplin yang dilakukan pegawai terutama berkenaan dengan ketaatan mematuhi jam dinas.

Dalam hal kepuasan kerja, berdasarkan data yang diperoleh dari KPP Pratama Ruteng, diperoleh data adanya pegawai yang mengajukan keluar, ingin pindah dan mengalami masalah psikologis/fisik, selain itu tingkat pelanggaran absensi cukup tinggi

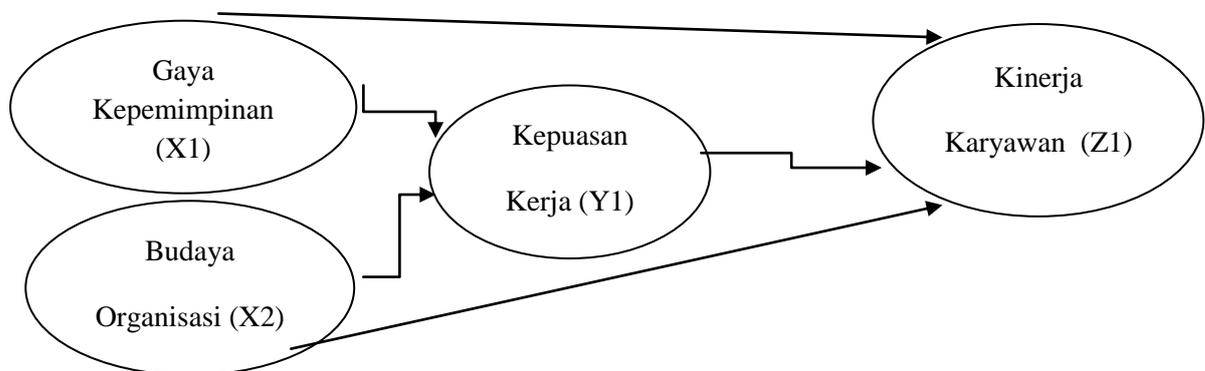
**Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran Dan Hipotesis.** Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Gomes (2003) mengatakan bahwa kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Dalam dua dasawarsa terakhir, yang menjadi acuan mengenai gaya kepemimpinan adalah konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et.al., 2002; Yammarino et.al., 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu et.al. (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi.

Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Kementerian Keuangan Republik Indonesia memiliki budaya organisasi yang terdiri dari Nilai-Nilai yang merupakan norma yang dijadikan sebagai panduan moral dalam berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak bagi pimpinan dan seluruh pegawai Kementerian Keuangan, yang terdiri dari: Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan. (Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 312/KMK.01/2011)

Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Luthans (2003) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator yaitu : kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

**Kerangka Pemikiran.** Sesuai dengan latar belakang masalah, rumusan permasalahan, tujuan penelitian dan landasan teori yang dipilih, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1.** Model Konseptual Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, satu variabel intervensi berupa kepuasan kerja dan satu variabel dependen yaitu kinerja pegawai.

## METODE

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatif, yaitu bertujuan untuk menjelaskan hubungan suatu variabel dengan variabel yang lain untuk menguji suatu hipotesis. Variabel yang diteliti terdiri dari 2 (dua) variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, 1 (satu) variabel terikat, kinerja karyawan serta 1 (satu) variabel *intervening*, yaitu kepuasan kerja. Metode penelitian dipilih adalah penelitian survei yaitu pengumpulan data dilakukan terhadap seluruh anggota populasi yang berjumlah 49 orang. Sedangkan disain pemodelan hubungan antar variabel penelitian adalah SEM (*structural equation modelling*), dan pengolahan data dengan bantuan *software* Smart PLS 2.0 M3

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahapan pertama adalah menghitung Pengukuran Outer Model dengan indikator reflektif. Secara umum uji validitas adalah untuk melihat apakah item pertanyaan yang dipergunakan mampu mengukur apa yang ingin diukur. Sedangkan uji reliabilitas adalah

untuk melihat apakah rangkaian kuesioner yang dipergunakan untuk mengukur suatu konstruk telah mempunyai konsistensi kecenderungan tertentu.

- a. *Convergent validity*. Korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Indikator individu dianggap *reliable* jika memiliki nilai korelasi atau *loading* > 0.70, tetapi nilai antara 0.5 sampai 0.6 masih bisa ditolerir selama model masih dalam pengembangan.

**Tabel 1.** Outer *Loadings* (Faktor *loading* dan Struktural Model)

Indikator	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja
X1GKQ01		0.768115		
X1GKQ02		0.79255		
X1GKQ03		0.665446		
X1GKQ04		0.56044		
X1GKQ05		0.850245		
X1GKQ06		0.704331		
X1GKQ07		0.737892		
X1GKQ08		0.675421		
X2BOQ09	0.480382			
X2BOQ10	0.367245			
X2BOQ11	0.732041			
X2BOQ12	0.537013			
X2BOQ13	0.642147			
X2BOQ14	0.761689			
X2BOQ15	0.819523			
X2BOQ16	0.875068			
X2BOQ17	0.816261			
X2BOQ18	0.639274			
Y1KKQ19			0.62557	
Y1KKQ20			0.54685	
Y1KKQ21			0.501859	
Y1KKQ22			0.162409	
Y1KKQ23			0.356957	
Y1KKQ24			0.378734	
Y1KKQ25			0.751456	
Y1KKQ26			0.772814	
Y1KKQ27			0.67499	
Y1KKQ28			0.679512	
Y2KIQ29				0.38258
Y2KIQ30				0.661989
Y2KIQ31				0.579684
Y2KIQ32				0.702333
Y2KIQ33				0.714479
Y2KIQ34				0.737143
Y2KIQ35				0.651768
Y2KIQ36				0.771673

**Sumber:** data diolah

- b. *Discriminant validity*. Merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya yang dilakukan dengan cara melihat nilai *cross loading factor* melalui membandingkan korelasi indikator dengan konstuknya harus lebih besar dibandingkan korelasi indikator tersebut terhadap konstruk yang lain.

**Tabel 2.** *Discriminant validity (Cross Loading)*

Indikator	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja
X1GKQ01	0.367081	<b>0.768115</b>	0.582706	0.370093
X1GKQ02	0.597426	<b>0.79255</b>	0.630974	0.431387
X1GKQ03	0.429431	<b>0.665446</b>	0.483182	0.348259
X1GKQ04	0.115979	<b>0.56044</b>	0.449874	0.188559
X1GKQ05	0.588826	<b>0.850245</b>	0.648032	0.451841
X1GKQ06	0.463896	<b>0.704331</b>	0.542244	0.438335
X1GKQ07	0.514941	<b>0.737892</b>	0.505642	0.480896
X1GKQ08	0.632162	<b>0.675421</b>	0.573454	0.585751
X2BOQ09	<b>0.480382</b>	0.419718	0.370947	0.222242
X2BOQ10	<b>0.367245</b>	0.206746	0.307296	0.31144
X2BOQ11	<b>0.732041</b>	0.356065	0.292524	0.560791
X2BOQ12	<b>0.537013</b>	0.306312	0.258509	0.556024
X2BOQ13	<b>0.642147</b>	0.398886	0.342601	0.335939
X2BOQ14	<b>0.761689</b>	0.565824	0.459023	0.605434
X2BOQ15	<b>0.819523</b>	0.544244	0.498247	0.493584
X2BOQ16	<b>0.875068</b>	0.597683	0.632442	0.703027
X2BOQ17	<b>0.816261</b>	0.538428	0.514388	0.609894
X2BOQ18	<b>0.639274</b>	0.50108	0.397768	0.551346
Y1KKQ19	0.213814	0.444808	<b>0.62557</b>	0.261023
Y1KKQ20	0.239964	0.367334	<b>0.54685</b>	0.314088
Y1KKQ21	0.278447	0.315531	<b>0.501859</b>	0.394924
Y1KKQ22	0.128477	-0.035012	<b>0.162409</b>	0.155227
Y1KKQ23	0.464489	0.454148	<b>0.356957</b>	0.272335
Y1KKQ24	0.200396	0.221424	<b>0.378734</b>	0.269632
Y1KKQ25	0.522161	0.630421	<b>0.751456</b>	0.421163
Y1KKQ26	0.526545	0.684833	<b>0.772814</b>	0.3664
Y1KKQ27	0.40035	0.456076	<b>0.67499</b>	0.581343
Y1KKQ28	0.332723	0.463102	<b>0.679512</b>	0.562022
Y2KIQ29	0.228459	0.178459	0.229553	<b>0.38258</b>
Y2KIQ30	0.493907	0.205394	0.267359	<b>0.661989</b>
Y2KIQ31	0.291322	0.156708	0.245248	<b>0.579684</b>
Y2KIQ32	0.493252	0.359432	0.575888	<b>0.702333</b>
Y2KIQ33	0.548392	0.390863	0.462241	<b>0.714479</b>
Y2KIQ34	0.727937	0.660331	0.486798	<b>0.737143</b>
Y2KIQ35	0.421724	0.455083	0.473054	<b>0.651768</b>
Y2KIQ36	0.573714	0.461157	0.558161	<b>0.771673</b>

**Sumber:** data diolah

- c. *Composite Reability*. *Composite Reability* adalah merupakan uji reliabilitas konstruk yang dapat diukur dengan melihat *composite reliability* dari blok *indicator* yang mengukur konstruk. Nilai batas yang diterima untuk *composite reliability* adalah di atas 0.70. Adapun hasil yang diperoleh adalah sebagaimana Tabel 3 berikut ini:

**Tabel 3.** Composite Reliability

Variabel	AVE	Akar AVE	Cronbachs Alpha	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan	0.524	0.724	0.868	0.897
Budaya Organisasi	0.469	0.685	0.864	0.893
Kepuasan Kerja	0.332	0.576	0.754	0.816
Kinerja	0.436	0.660	0.812	0.857

**Sumber:** data diolah

- d. *Average Variance Extracted (AVE)*. Cara lain untuk mengukur reliabilitas adalah menggunakan AVE, dimana jika nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi konstruk terhadap konstruk lainnya dalam model maka dapat disimpulkan kosntruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0.5. Berdasarkan Tabel 3 di atas terlihat bahwa akar AVE semua konstruk memiliki nilai di atas 0,5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik.
- e. *Uji Fornell Larcker Criterion*. Cara lain untuk menguji validitas diskriminan melalui uji *Fornell Larcker Criterion*, dengan cara membandingkan AVE dengan *latent variable correlations*. Nilai konstruk yang bersangkutan harus lebih besar dibandingkan konstruk yang lain dilihat dari perbandingan masing-masing konstruk antara kolom dan barisnya, sebagaimana tabel 4 berikut.

**Tabel 4.** Korelasi Antar Variabel Laten

Variabel	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja
Gaya Kepemimpinan	1			
Budaya Organisasi	0.667	1		
Kepuasan Kerja	0.769	0.613	1	
Kinerja	0.585	0.755	0.654	1

**Sumber:** data diolah

- f. *Cronbach's Alpha*. Uji realibilitas dapat diperkuat dengan nilai *cronbach's alpha*, dimana nilai yang disarankan harus  $> 0,6$ . Berdasarkan tabel 4, terlihat bahwa nilai *cronbach's alpha* kesemuanya diatas 0,6, sehingga disimpulkan bahwa konstruk yang ada realibilitas.

**Pengujian Model Struktural.** Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat persentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R2 untuk konstruk laten dependen. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat

besarnya koefisien jalur strukturalnya dan stabilitas dari estimasi di evaluasi dengan menggunakan uji *t-statistic* yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. Berikut hasil perhitungan *R Square*.

**Tabel 5.** Hasil Perhitungan *t-statistic*

Independent	Dependent	T-Value	Loading	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	14.376	0.648	Signifikan
Gaya Kepemimpinan	Kinerja	1.160	-0.081	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	3.611	0.181	Signifikan
Budaya Organisasi	Kinerja	10.169	0.592	Signifikan
Kepuasan Kerja	Kinerja	5.028	0.354	Signifikan

**Sumber:** data diolah

**Tabel 6.** Hasil Perhitungan *R-Square*

	R Square
KEPUASAN KERJA	0.610
KINERJA	0.631

**Sumber:** data diolah

Berdasarkan pada tabel diatas, total pengaruh terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 61,0% sedangkan total pengaruh terhadap Kinerja adalah sebesar 63,1%.

**Pengujian Hipotesis Penelitian.** Setelah didapatkan model struktural dengan *Goodness of Fit* yang baik, maka langkah berikutnya adalah melakukan uji hipotesis. Hasil pengujian *Inner Model* menunjukkan bahwa empat dari lima hipotesis memiliki nilai *t-values* yang lebih besar dari 1,96 yang menjadi batasan minimal signifikansi. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa empat dari lima hipotesis yang diajukan terbukti secara statistik

**Tabel 7.** Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Structural Path	t-values	Keterangan	Kesimpulan
H1	Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	1.160	Data tidak mendukung hipotesis	Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
H2	Budaya Organisasi -> Kepuasan kerja	3.611	Data mendukung hipotesis	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
H3	Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	5.028	Data mendukung hipotesis	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
H4	Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	14.376	Data mendukung hipotesis	Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis	Structural Path	t-values	Keterangan	Kesimpulan
H5	Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	10.169	Data mendukung hipotesis	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

**Sumber:** data diolah

**Analisis Korelasi Antar Dimensi.** Analisis korelasi antar dimensi dimaksudkan untuk menguji korelasi yang paling kuat dan paling berpengaruh pada dimensi-dimensi dari variabel gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) dan kinerja pegawai (Z1) serta kepuasan (Y1) kerja terhadap kinerja pegawai (Z1).

1. Korelasi dimensi variabel gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) dengan variabel kepuasan kerja (Y1)

**Tabel 8.** Hasil Korelasi Dimensi Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Variabel	Dimensi	Kepuasan Kerja				
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0.405	0.201	0.332	0.508	0.533
	X1.2	0.408	0.228	0.341	0.357	0.346
	X1.3	0.312	0.418	0.539	0.590	0.349
	X1.4	0.292	0.477	0.289	0.606	0.387
	X2.1	0.107	0.625	0.401	0.489	0.329
Budaya Organisasi	X2.2	0.092	0.197	0.345	0.263	0.255
	X2.3	0.194	0.344	0.504	0.529	0.401
	X2.4	0.391	0.373	0.287	0.432	0.489
	X2.5	0.323	0.261	0.449	0.406	0.290

**Sumber:** data diolah

- a. Dimensi Gaya Kepemimpinan terhadap Variabel Kepuasan Kerja. Tabel diatas menunjukkan bahwa dari keempat dimensi gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap variabel Kepuasan Kerja. Nilai korelasi tertinggi terdapat pada dimensi perhatian pribadi dengan nilai korelasi 0,606 terhadap dimensi kepuasan dengan atasan, hal ini bisa diartikan bahwa responden menyatakan bahwa perhatian pribadi yang diberikan atasan seperti perhatian secara pribadi serta kemauan mendorong bawahan mempengaruhi dimensi kepuasaan kerja berupa kepuasan dengan atasan dalam bentuk dukungan dan motivasi kerja atasan.
- b. Dimensi Budaya Organisasi terhadap Variabel Kepuasan Kerja. Dari tabel yang ada menunjukkan bahwa dari kelima dimensi gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap variabel Kepuasan Kerja. Nilai korelasi tertinggi terdapat pada dimensi sinergi dengan nilai korelasi 0,529 terhadap dimensi kepuasan dengan rekan kerja, hal ini bisa diartikan bahwa responden menyatakan bahwa sinergi dengan memiliki sangka baik, saling percaya dan saling menghormati serta menemukan dan melaksanakan

solusi terbaik mempengaruhi dimensi kepuasan kerja berupa kepuasan dengan atasan berupa dukungan dan motivasi dari atasan.

2. Korelasi dimensi variabel Budaya Organisasi (X2) dan variabel Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Z1)

**Tabel 9.** Hasil Korelasi Dimensi Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel	Kinerja Pegawai				
	Dimensi	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4
Budaya Organisasi	X2.1	0.242	0.293	0.265	0.380
	X2.2	0.378	0.391	0.439	0.475
	X2.3	0.606	0.334	0.601	0.517
	X2.4	0.452	0.517	0.718	0.544
	X2.5	0.513	0.370	0.616	0.411
Kepuasan Kerja	Y1.1	0.062	0.297	0.472	0.141
	Y1.2	0.351	0.339	0.357	0.404
	Y1.3	0.490	0.360	0.272	0.339
	Y1.4	0.285	0.431	0.303	0.542
	Y1.5	0.215	0.572	0.522	0.521

**Sumber:** data diolah

- a. Dimensi Budaya Organisasi terhadap Variabel Kinerja Pegawai. Tabel diatas menunjukkan bahwa dari kelima dimensi budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai. Nilai korelasi tertinggi terdapat pada dimensi pelayanan dengan nilai korelasi 0,718 terhadap dimensi manajemen waktu, hal ini bisa diartikan bahwa responden menyatakan bahwa pelayanan seperti melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan dan bersikap proaktif dan cepat tanggap mempengaruhi dimensi manajemen waktu dalam hal ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan dan kerapihan dalam hal administrasi dan dokumentasi pekerjaan.
- b. Dimensi Kepuasan Kerja terhadap Variabel Kinerja Pegawai. Tabel diatas menunjukkan bahwa dari kelima dimensi kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai. Nilai korelasi tertinggi terdapat pada dimensi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri dengan nilai korelasi 0,572 terhadap dimensi pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, hal ini bisa diartikan bahwa responden menyatakan bahwa kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri seperti melakukan bentuk pekerjaan yang sangat menarik dan bertanggung jawab mempengaruhi dimensi kinerja pegawai berupa pengambilan inisiatif yang berupa orientasi pada pelanggan serta inisiatif bekerja mandiri.

**Analisis Hasil Penelitian.** Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Ruteng, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun berpengaruh terhadap kepuasan kerja di KPP Pratama Ruteng.

Analisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Beberapa hal yang mengakibatkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai antara lain dikarenakan budaya organisasi yang merupakan implementasi nilai-nilai Kementerian Keuangan yang terdiri dari Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan merupakan identitas dan pedoman perilaku pegawai dalam berpikir, berkata dan bertindak sebagaimana yang tertuang dalam 10 panduan perilaku yang harus dipahami oleh seluruh pegawai Kementerian Keuangan.

**Analisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.** Variabel kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Beberapa hal yang menyebabkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dikarenakan kepuasan terhadap penghasilan, mutasi/promosi, rekan kerja, atasan dan dengan pekerjaan itu sendiri dapat menjadikan seorang pegawai meningkatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan itu sendiri sehingga menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien.

**Analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.** Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Beberapa hal yang menyebabkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja adalah pengaruh ideal, inspirasi, pengembangan intelektual dan perhatian pribadi dari atasan kepada bawahan akan dapat menjadikan pegawai mendapatkan kepuasan kerja terutama kepuasan dengan atasan, karena pegawai merasa mendapatkan dukungan dari atasan.

**Analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.** Ternyata hipotesis gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tidak terjadi di KPP Pratama Ruteng. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan bukanlah merupakan faktor utama untuk meningkatkan kinerja pegawai. Keadaan ini dikarenakan antara lain: (a) Para pegawai tidak dapat memilih atasan, mereka hanya menerima saja ketentuan dari kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak; (b) Kinerja pegawai dinilai bukan hanya oleh atasan, melainkan juga dengan rekan kerja; (c) Proses pelaksanaan pekerjaan relatif telah komputerisasi, dimana sistem yang mengawasi proses jalannya suatu pekerjaan; (d) Kesadaran bahwa pegawai bekerja bukan kepada atasan melainkan kepada Negara; (e) Adanya sistem remunerasi berbasis kinerja, menjadi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja.

## **PENUTUP**

Setelah dilakukan pengujian terhadap Hipotesis, maka dapat disimpulkan hasil penelitian yang dilakukan di KPP Pratama Ruteng sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti gaya kepemimpinan bukan merupakan faktor penentu dalam meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Ruteng.; (2) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan berdasarkan korelasi dimensi yang ada, pengaruh paling besar adalah pada dimensi kepemimpinan berupa perhatian pribadi terhadap dimensi kepuasan kerja berupa kepuasan

---

dengan atasan. Hal ini berarti pimpinan perlu memberikan perhatian khusus dalam bentuk perhatian secara pribadi terhadap pegawai agar dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai terutama kepuasan terhadap atasan.; (3) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan berdasarkan korelasi dimensi yang ada, pengaruh yang paling besar adalah dimensi budaya organisasi berupa sinergi terhadap dimensi kepuasan kerja berupa kepuasan dengan atasan. Hal ini berarti bahwa sinergi yaitu saling mempercayai antara pimpinan dengan bawahan sangat dibutuhkan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai terutama dalam hal kepuasan pegawai terhadap pimpinan di unit organisasi.; (4) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, berdasarkan korelasi dimensi yang ada, pengaruh yang paling besar adalah dimensi budaya organisasi berupa pelayanan terhadap dimensi kinerja pegawai berupa manajemen waktu. Hal ini berarti pelayanan yang baik yang diberikan para pegawai terhadap *stake holder* dapat meningkatkan kinerja pegawai terutama dalam hal pengelolaan atau manajemen waktu.; (5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, berdasarkan korelasi dimensi yang ada, pengaruh yang paling besar adalah dimensi kepuasan kerja berupa kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri terhadap terhadap dimensi kinerja pegawai berupa pengambilan inisiatif. Hal ini berarti kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan yaitu menyukai atau mencintai pekerjaan yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam hal pegawai mampu mengambil inisiatif terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Adapun rekomendasi dari hasil penelitian yang dilakukan, analisa korelasi serta berdasarkan kesimpulan yang ada, beberapa rekomendasi yang dapat penulis sampaikan berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai di KPP Pratama Ruteng, antara lain adalah:

1. Budaya organisasi dalam bentuk pelayanan yang dapat dilakukan adalah upaya peningkatan pelayanan dari para pegawai terhadap *stake holder*. Hal yang dapat dilakukan adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) keahlian dan keterampilan kepada para pegawai, seperti : arsiparis, komunikasi efektif, pelayanan prima. Dengan diklat tersebut akan dapat meningkatkan mutu pelayanan yang diberikan terhadap *stake holder* serta para pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dengan administrasi yang baik.
2. Gaya kepemimpinan transformasional yang perlu diterapkan oleh para pimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah melalui bentuk perhatian pribadi serta mendorong bawahan untuk berprestasi akan mengakibatkan para pegawai puas terhadap atasan karena merasa memperoleh dukungan yang baik dari atasan. Hal yang dapat dilakukan adalah melalui pendekatan secara pribadi (konseling) terutama terhadap para pegawai yang memiliki karakteristik khusus, seperti para pegawai yang terabaikan dan bekerja dibawah standar. Dengan pendekatan secara pribadi yang dilakukan oleh pimpinan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena merasa memperoleh dukungan dari atasan
3. Kepuasan kerja para pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan berupa kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri dapat dilakukan dengan membuat jenis pekerjaan yang dilakukan tidak membosankan dan monoton. Hal yang dapat dilakukan adalah melalui pemberian kebebasan pegawai untuk berinovasi dan berkreasi namun tidak melanggar prosedur dan ketentuan yang ada, seperti penggunaan berbagai aplikasi dan/atau *software* komputer untuk mempermudah pekerjaan.

4. Penerapan budaya organisasi dalam bentuk sinergi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal yang dapat dilakukan adalah melalui kegiatan seperti pertemuan rutin terjadwal seperti *coffee morning*, *outbound*, kegiatan ini akan dapat saling mendekatkan dan meningkatkan rasa saling percaya dari pegawai baik dengan pimpinan maupun dengan pegawai lainnya, sehingga sinergi yang diharapkan dapat terjadi dengan baik.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Ashari, M., Ariyanto, E., (2010). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dosen (Studi Kasus di Universitas Muhammadiyah Tangerang, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Program Magister Manajemen*, Universitas Mercu Buana, Edisi 7, Juli.
- Dessler, Gary and Huat, Tan C., (2009). *Human Resource Management – An Asian Perspective*, second edition, Singapore, Pearson Education South Asia Pte Ltd.
- Ferdinand, Augusty, (2005). *Structural Equation Modeling* (Edisi 3), Semarang, CV. Indoprint.
- Fuad, Mas'ud, (2004). *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnely Jr, J.H., Konopaske, R., (2006). *Organizations. Behavior Structure Processes*, International Edition, Mc Graw Hill
- Gupta, Radha, (2011). Salary and Satisfaction: Private-Public Sectors in J&K, *SCMS Journal of Indian Management*, October - December.
- Kadir, dan Ardiyanto Didik, (2003). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Karyawan Untuk Berpindah, *Jurnal Bisnis dan Strategi*, Vol. 2.
- Khan, A.H., Ahmad, I., Aleem, M., Hamed, W.,(2011). Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan, *International Journal of Management and Innovation Volume 3 Issue*
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, PT.Remaja Rosdakarya.
- Martowardojo, Agus, (2013). *Menkeu Pesimistik Target Pajak Tahun 2013 Tercapai*, Kompas.Com, 27 Maret 2013.
- Nguyen, Lam D., (2011). Organizational Characteristics and Employee Overall Satisfaction: A Comparison of State-Owned and Non State-Owned Enterprises in Vietnam, *The South East Asian Journal Of Management*, October 2011, Vol.5, (2)
- Robbins, Stephen P., (2003). *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia, Jakarta, PT. Indeks.
- Robbins, Stephen P., Barnwell, Neil, (2002). *Organizational Theory - Concepts and Cases*, fourth edition, Pearson Education Australia.
- Schein, Edgar H., (2010). *Organizational Culture and Leadership*, fourth edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Soedjono, (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, (1)
- Yukl, Garry, (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Indonesia, Jakarta, Indeks.