

## **PENGARUH IKLIM ORGANISASI, SEMANGAT KERJA, DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KEDIRI**

**ULUN NA'IM**

Magister Manajemen Universitas Islam Kediri

### ***ABSTRACT***

*This study aims to: (1) know and analyze the effect of organizational climate on performance of employees at Tax Office Kediri; (2) to know and analyze the influence of work morale on the performance of employees of Tax Office Primary Kediri; (3) to know and analyze the influence of work ability on the performance of the employees at Tax Office Kediri; (4) to know and analyze the influence of organizational climate, work spirit and work ability simultaneously on the performance of employees at Tax Office Kediri.*

*This research was conducted at at Tax Office Kediri in Brawijaya Street 6<sup>th</sup> , Kediri. Implementation of the research started from March 2017 to May 2017. Respondents in the study were all employees who amounted to 85 people.*

*The results showed that: (1) Together organizational climate factors, morale and work ability have a positive and significant effect on the performance of employees at Tax Office Kediri; (2) From the regression analysis on the influence of individual variables, it can be seen that organizational climate, work morale and work ability have a positive and significant effect on the performance of employees at Tax Office Kediri, as evidenced by the value of regression coefficient and *t*- Each larger than *t*-table; (3) Job competency factors have a dominant contribution in influencing employee performance.*

### **PENDAHULUAN**

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting karena sebagai pelaku dari kegiatan organisasi. Oleh karena itu, kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Pengelolaan sumber daya manusia dipengaruhi oleh banyak hal, selain kualitas sumber daya manusia, sistem yang ada dalam organisasi, prosedur kerja, keterlibatan atau partisipasi merupakan salah satu faktor yang memberikan pengaruh bagi efektifitas organisasi (Robbins, 2016).

Sumber daya manusia dapat dilihat dari 2 (dua) aspek, yaitu aspek kuantitas dan aspek kualitas. Aspek kuantitas mencakup jumlah SDM yang tersedia, sedangkan aspek kualitas mencakup kemampuan SDM baik fisik maupun non fisik, kecerdasan dan mental dalam melaksanakan pembangunan. Dalam proses pembangunan, pengembangan SDM sangat diperlukan, sebab kuantitas SDM yang besar tanpa didukung kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa. Dalam mewujudkan visi dan

misi organisasi, dapat memanfaatkan SDM yang dimilikinya seoptimal mungkin, agar dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi tersebut. Oleh karena itu, untuk mewujudkannya, diperlukan SDM yang terampil dan handal dibidangnya. Salah satu cara untuk mengembangkan SDM dalam organisasi, yaitu dengan jalan meningkatkan kompetensi individu karyawan dalam organisasi tersebut.

Sumber daya manusia memerlukan individu yang berkualitas, berdedikasi tinggi, dan professional sehingga mampu memberikan sumbangan yang berarti bagi organisasi. Di dalam melaksanakan tugas pokok, tanggung jawab, dan wewenang dalam bidang kegiatannya, SDM dari level atas sampai pada karyawan tingkat bawah, perlu faktor-faktor pendukung seperti iklim organisasi dan motivasi untuk meningkatkan semangat kerja organisasi. Iklim organisasi yang harmonis dapat mewujudkan semangat yang semakin lebih baik pada diri karyawan. Pemberian motivasi yang baik di dalam suatu organisasi juga sangat menentukan terbentuknya SDM yang produktif dan

professional. Dengan demikian di dalam sebuah organisasi, iklim organisasi dan motivasi memiliki arti penting karena dapat meningkatkan semangat kerja.

Pelaksanaan tugas aparatur pemerintah terutama Kantor Pelayanan Pajak Pratama dalam menghadapi tantangan pemenuhan target APBN sebagai bahan bakar pembangunan dibutuhkan iklim organisasi yang kondusif untuk menunjang pelaksanaan tugas aparat. Iklim organisasi yang kondusif, semangat kerja dan motivasi yang benar menjadi prasyarat peningkatan kinerja pegawai secara maksimal.

Menurut Wheaton & Whetzel (1997) iklim organisasi adalah studi sistematis mengenai tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, serta pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Iklim organisasi adalah titik awal untuk hampir semua fungsi personalia dan analisis ini sangat penting untuk mengembangkan cara penilaian sumberdaya manusia. Dengan demikian jelas bahwa iklim organisasi sangat penting dilakukan organisasi agar dapat memberikan gambaran yang jelas tentang pekerjaan yang akan diberikan kepada para pegawai.

Manajemen sumber daya manusia dapat mempelajari sesuatu yang berbeda dalam diri seseorang/individu yang merupakan sumber pendorong bagi terjadinya perilaku tertentu dan menciptakan kondisi sedemikian rupa sehingga mampu menggerakkan orang lain tersebut untuk melakukan sesuatu karena dirasakan dapat memberikan kepuasan tertentu. Selain itu organisasi perlu juga mengetahui dan memenuhi kebutuhan pegawainya yang berbeda-beda, sehingga pegawai mendapatkan kepuasan dalam bekerja, dan sebagai upaya memotivasi atau mendorong mereka termotivasi untuk bekerja lebih giat dan berprestasi dalam bekerja. Seperti yang diungkapkan oleh Umar (2010) bahwa motivasi orang untuk bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Menurut Alderfer kebutuhan itu terbagi atas tiga tingkat yaitu :

kebutuhan eksistensi, kebutuhan relasi dan kebutuhan berkembang. Jadi dengan terpenuhinya kebutuhan yang sifatnya intrinsik maupun ekstrinsik pegawai akan mendapatkan kepuasan dan termotivasi untuk bekerja. Karena pegawai yang tidak mendapat kepuasan dan tidak termotivasi mereka kurang bergairah dan tidak acuh terhadap tugasnya bahkan sering absen. Motivasi ini apabila digabungkan dengan kondisi lingkungan kerja yang mendukung akan menciptakan semangat kerja bagi karyawan suatu organisasi. Menurut Val Kinjerski (2005), semangat kerja merupakan proses menemukan suatu makna dan tujuan di luar diri seseorang melalui pekerjaan yang melibatkan meningkatnya kesejahteraan, keyakinan bahwa pekerjaan seseorang itu memberikan sumbangsih, perasaan saling terkoneksi kepada orang lain dan kesamaan tujuan serta kesadaran akan adanya hubungan dengan orang lain atas suatu tujuan yang lebih besar dari diri masing-masing pekerja. Semangat kerja berhubungan dengan hasil positif bagi organisasi (*employer*) dan karyawan (*employee*). Manfaat yang dirasakan termasuk meningkatnya kesejahteraan, hubungan yang bertambah baik, meningkatnya pelayanan, dan semakin baiknya produktifitas.

Selain faktor semangat kerja dan motivasi, faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai adalah faktor kemampuan. Faktor kemampuan sangat penting untuk memahami proses motivasi. Menurut Gibson (2006), kemampuan (*ability*) menunjukkan kecakapan orang, seperti kecerdasan (*knowledge*) dan keterampilan (*skills*). Seorang pegawai yang tidak memiliki kemampuan untuk menganalisis persoalan mungkin sekali tidak akan berusaha sungguh-sungguh untuk memecahkannya.

### Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri?

2. Bagaimana pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri?
3. Bagaimana pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri?
4. Bagaimana pengaruh iklim organisasi, semangat kerja dan kemampuan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri?

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri di Jalan Brawijaya No. 6, Kediri. Pelaksanaan penelitian dimulai dari bulan Maret 2017 sampai dengan Mei 2017. Responden dalam penelitian adalah seluruh pegawai yang berjumlah 85 orang.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk menggali persepsi responden tentang variabel-variabel yang diteliti. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Pengujian Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Setelah melalui proses pengolahan data dengan program SPSS Versi 11,5, maka hasil uji validitas tentang variabel iklim organisasi, semangat kerja, kemampuan kerja dan kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. Iklim organisasi ( $X_1$ )

Berdasarkan data yang terkumpul dari 85 responden, maka terdapat 3 koefisien korelasi (jumlah butir). Hasil pengujian validitas instrumen iklim organisasi dengan menggunakan korelasi ditunjukkan pada tabel 1. berikut :

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen Iklim organisasi

No Butir	$r_{hitung}$	Sig.	Status
----------	--------------	------	--------

$X_{1.1}$	0,790	0,000	Valid
$X_{1.2}$	0,834	0,000	Valid
$X_{1.3}$	0,829	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2017

Dari tabel 1. di atas dapat dibaca bahwa, korelasi antara skor butir satu ( $X_{1.1}$ ) dengan skor total = 0,790 antara butir dua ( $X_{1.2}$ ) dengan skor total = 0,834 antara dan butir tiga ( $X_{1.3}$ ) dengan skor total = 0,829. Seperti telah dikemukakan bahwa, bila koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 atau nilai Sig lebih kecil dari 0,05, maka butir instrumen dinyatakan valid. Dari hasil pengujian di atas ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total di atas 0,3 dan nilai Sig lebih kecil dari 0,05, sehingga semua butir instrumen iklim organisasi dinyatakan valid. Butir yang mempunyai validitas tertinggi adalah butir satu ( $X_{1.2}$ ), dengan koefisien korelasi 0,834.

##### 2. Semangat kerja ( $X_2$ )

Berdasarkan data yang terkumpul dari 85 responden, maka terdapat 3 koefisien korelasi (jumlah butir). Hasil pengujian validitas instrumen semangat kerja dengan menggunakan korelasi ditunjukkan pada tabel 2. berikut:

Tabel 2.. Hasil Uji Validitas Instrumen Semangat kerja

No Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
$X_{2.1}$	0,924	0,000	Valid
$X_{2.2}$	0,899	0,000	Valid
$X_{2.3}$	0,794	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2017

Dari tabel 2. di atas dapat dibaca bahwa, korelasi antara skor butir satu ( $X_{2.1}$ ) dengan skor total = 0,924 antara butir dua ( $X_{2.2}$ ) dengan skor total = 0,899 dan antara butir tiga ( $X_{2.3}$ ) dengan skor total = 0,794. Seperti telah dikemukakan bahwa, bila koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 atau nilai Sig lebih kecil dari 0,05, maka butir instrumen dinyatakan valid. Dari hasil pengujian di atas ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total di atas 0,3 dan nilai Sig lebih kecil dari 0,05, sehingga semua butir instrumen semangat kerja dinyatakan

valid. Butir yang mempunyai validitas tertinggi adalah butir satu ( $X_{2,1}$ ), dengan koefisien korelasi 0,924.

3. Kemampuan kerja ( $X_3$ )

Berdasarkan data yang terkumpul dari 85 responden, maka terdapat 3 koefisien korelasi (jumlah butir). Hasil pengujian validitas instrumen kemampuan kerja dengan menggunakan korelasi ditunjukkan pada tabel 3. berikut :

Tabel 3.. Hasil Uji Validitas Instrumen Kemampuan kerja

No Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
$X_{3,1}$	0,922	0,000	Valid
$X_{3,2}$	0,931	0,000	Valid
$X_{3,3}$	0,563	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2017

Dari tabel 3. di atas dapat dibaca bahwa, korelasi antara skor butir satu ( $X_{3,1}$ ) dengan skor total = 0,922 antara butir dua ( $X_{3,2}$ ) dengan skor total = 0,931 dan antara butir tiga ( $X_{3,3}$ ) dengan skor total = 0,563. Seperti telah dikemukakan bahwa, bila koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 atau nilai Sig lebih kecil dari 0,05, maka butir instrumen dinyatakan valid. Dari hasil pengujian di atas ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total di atas 0,3 dan nilai Sig lebih kecil dari 0,05, sehingga semua butir instrumen kemampuan kerja dinyatakan valid. Butir yang mempunyai validitas tertinggi adalah butir satu ( $X_{3,2}$ ), dengan koefisien korelasi 0,931.

4. Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan data yang terkumpul dari 85 responden, maka terdapat 3 koefisien korelasi (jumlah butir). Hasil pengujian validitas instrumen kinerja pegawai dengan menggunakan korelasi ditunjukkan pada tabel 4. berikut :

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Pegawai

No Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
$Y_1$	0,987	0,000	Valid
$Y_2$	0,979	0,000	Valid

$Y_3$	0,993	0,000	Valid
-------	-------	-------	-------

Sumber : Data primer diolah, 2017

Dari tabel 4. di atas dapat dibaca bahwa, korelasi antara skor butir satu ( $Y_1$ ) dengan skor total = 0,987 antara butir dua ( $Y_2$ ) dengan skor total = 0,979 dan antara butir tiga ( $Y_3$ ) dengan skor total = 0,993. Seperti telah dikemukakan bahwa, bila koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 atau nilai Sig lebih kecil dari 0,05, maka butir instrumen dinyatakan valid. Dari hasil pengujian di atas ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total di atas 0,3 dan nilai Sig lebih kecil dari 0,05, sehingga semua butir instrumen kinerja pegawai dinyatakan valid. Butir yang mempunyai validitas tertinggi adalah butir dua ( $Y_3$ ), dengan koefisien korelasi 0,993.

2. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Program SPSS memberikan vasilitas untuk reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) > 0,60 (Nunally, dalam Ghozali : 2001). Hasil uji reliabilitas pertanyaan tentang variabel-variabel penelitian, dapat diringkas sebagaimana yang tersaji dalam tabel 5. berikut :

Tabel 5. Ringkasan Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Koef. Alpha	r-kritis	Status
Iklim organisasi ( $X_1$ )	0,8331	0,600	Reliabel (Handal)
Semangat kerja ( $X_2$ )	0,8544	0,600	Reliabel (Handal)
Kemampuan kerja ( $X_3$ )	0,8328	0,600	Reliabel (Handal)
Kinerja (Y)	0,8858	0,600	Reliabel (Handal)

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel 5. di atas, dapat diketahui bahwa nilai Cronbach Alpha pada masing-masing variabel nilainya lebih besar dari 0,600. Dengan mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Nunally semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal. Sehingga butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

**B. Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh variabel secara simultan maupun untuk menguji hipotesis tentang pengaruh antar variabel independen atau secara parsial. Berdasarkan analisis regresi berganda dengan program SPSS diperoleh hasil seperti dalam tabel 6. berikut ini :

Tabel 6. Rangkuman Hasil Analisis Regresi

Variabel Dependen = Kinerja Pegawai (Y)				
Variabel Independen	Koef Regresi (b)	Koef. Beta	T-ratio	Sig. t
Iklm organisasi	0,377	0,266	3,201	0,002
Semangat kerja	0,247	0,204	2,323	0,023
Kemampuan kerja	0,546	0,459	5,151	0,000
Konstanta	-2,914			
Koefisien Determinasi Berganda (R <sup>2</sup> ) = 0,578				
Koefisien Korelasi Berganda (R) = 0,761				
F-Statistik = 37,049				
Durbin Waston Statistik = 1,567				

Sumber : Data primer diolah, 2017

**1. Model Regresi**

Dari hasil analisis statistik tabel 6. di atas dapat dibuat rumusan fungsi regresi seperti terlihat berikut ini :

$$Y = -2,914 + 0,377 X_1 + 0,247 X_2 + 0,546 X_3$$

$$R^2 = 0,578$$

Dari model tersebut kemudian diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing-masing koefisien regresi sebagai berikut :

1. Konstanta ( $\beta_0 = -2,914$ ) menunjukkan bahwa jika kondisi dimana variabel iklim organisasi, semangat kerja dan kemampuan kerja dianggap tetap dan

bernilai nol, maka kinerja pegawai adalah sebesar -2,914.

2. Koefisien regresi variabel iklim organisasi ( $\beta_1 = 0,377$ ) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-rata iklim organisasi meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,377 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi positif memberikan makna bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
3. Koefisien regresi variabel semangat kerja ( $\beta_2 = 0,247$ ) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-

rata semangat kerja meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,247 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi positif memberikan makna bahwa semangat kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4. Koefisien regresi variabel kemampuan kerja ( $\beta_3 = 0,546$ ) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-rata kemampuan kerja meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,546 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi positif memberikan makna bahwa kemampuan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
5. Nilai koefisien determinasi berganda yang ditunjukkan oleh besarnya nilai  $R^2 = 0,578$  menunjukkan besarnya kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri sekitar 57,8% ditentukan oleh perubahan variabel independen iklim organisasi, semangat kerja dan kemampuan kerja.

## 2. Pengujian Hipotesis Secara Berganda

Pengujian ini bertujuan untuk membuktikan apakah hipotesis yang mengatakan bahwa secara bersama-sama iklim organisasi, semangat kerja dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri. Uraian hipotesis tersebut kemudian dibuktikan dengan melakukan pengujian statistik dengan uji F.

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan komputer menggunakan program SPSS Ver. 11,5 dihasilkan F-hitung sebesar 37,049. Dengan menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha = 5\%$ ), dan daerah kritis  $df_1 = 3$  dan  $df_2 = 61$  menghasilkan F-tabel sebesar 2,53.

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa  $F\text{-hitung} = 37,049 > F\text{-tabel} = 2,53$  yang berarti secara bersama-sama variabel iklim organisasi, semangat kerja dan

kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri.

## 3. Pengujian Hipotesis Secara Individu

Pengaruh ketiga variabel independen yang terdiri dari variabel iklim organisasi, semangat kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri secara parsial diukur dari nilai koefisien regresinya. Jika koefisien regresi positif berarti pengaruhnya positif dan jika koefisien regresinya negatif berarti pengaruhnya negatif. Untuk mengetahui apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak diukur dari nilai t-hitung atau t-ratio masing-masing variabel independen. Jika t-hitung lebih besar dari t-tabel berarti pengaruh tersebut signifikan. Dan jika t-hitung lebih kecil dari t-tabel berarti pengaruh tersebut tidak signifikan. Uji statistik tersebut dapat menghasilkan suatu variabel berpengaruh positif dan signifikan, berpengaruh positif tapi tidak signifikan, berpengaruh negatif dan signifikan, serta berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan.

1. Pengaruh variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ )

Koefisien regresi variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) diperoleh hasil sebesar 0,377. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor iklim organisasi ( $X_1$ ) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,377 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri.

Untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Langkah-langkah pengujiannya adalah :

- a. Menentukan Hipotesis

- Ho :  $b_1 = 0$ , secara parsial variabel iklim organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Ha :  $b_1 \neq 0$ , secara parsial variabel iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
- b. Menghitung harga statistik  
 Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 3,201. dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) =  $85 - 1 - 3 = 81$  diperoleh harga t dalam tabel = 2,000
  - c. Kesimpulan  
 Karena harga t-hitung = 3,201 lebih besar dari harga t-tabel = 2,000, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan Ho, maka kesimpulannya hipotesis menolak Ho, yang artinya bahwa secara parsial variabel iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri.  
 Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Pengaruh variabel semangat kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y)  
 Koefisien regresi variabel semangat kerja (X2) diperoleh hasil sebesar 0,247. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor semangat kerja (X2) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,247 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel semangat

kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri.

Untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel semangat kerja terhadap kinerja pegawai, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Langkah-langkah pengujiannya adalah :

- a. Menentukan Hipotesis  
 Ho :  $b_2 = 0$ , secara parsial variabel semangat kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.  
 Ha :  $b_2 \neq 0$ , secara parsial variabel semangat kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
  - b. Menghitung harga statistik  
 Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 2,323. dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) =  $85 - 1 - 3 = 81$  diperoleh harga t dalam tabel = 2,000.
  - c. Kesimpulan  
 Karena harga t-hitung = 2,323 lebih besar dari harga t-tabel = 2,000, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan Ho, maka kesimpulannya hipotesis menolak Ho, yang artinya bahwa secara parsial variabel semangat kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri.  
 Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel semangat kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Pengaruh variabel kemampuan kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y)

Koefisien regresi variabel kemampuan kerja (X3) diperoleh hasil sebesar 0,546. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor kemampuan kerja (X2) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,546 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel kemampuan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri.

Untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Langkah-langkah pengujiannya adalah :

- a. Menentukan Hipotesis
  - Ho :  $b_3 = 0$ , secara parsial variabel kemampuan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
  - Ha :  $b_3 \neq 0$ , secara parsial variabel kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
- d. Menghitung harga statistik
 

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 5,151. dengan taraf signifikansi 5% dan derajat

kebebasan (df) =  $85 - 1 - 3 = 81$  diperoleh harga t dalam tabel = 2,000

- e. Kesimpulan
 

Karena harga t-hitung = 5,151 lebih besar dari harga t-tabel = 2,000, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan Ho, maka kesimpulannya hipotesis menolak Ho, yang artinya bahwa secara parsial variabel kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri.

Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### C. Perbandingan Nilai dari Pengaruh Masing-masing Variabel

Untuk mengetahui urutan pengaruh terbesar variabel independen iklim organisasi, semangat kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai dapat menggunakan nilai koefisien regresi, dengan catatan pengukurannya harus sama. Namun jika satuan pengukurannya tidak sama, maka dapat digunakan nilai koefisien regresi dan nilai koefisien determinasi parsial.

Hasil selengkapnya tentang urutan pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 7. Perbandingan nilai dan urutan pengaruh masing-masing variabel

Variabel Independen	Koefisien Regresi	Partial Correlations (r)	Koefisien Determinasi Parsial (r <sup>2</sup> )	Keterangan
Iklim organisasi	0,377	0,335	11,22%	Urutan ke 2
Semangat kerja	0,247	0,250	6,25%	Urutan ke 3
Kemampuan kerja	0,546	0,497	24,70%	Urutan ke 1

Sumber : Data primer diolah, 2017 (lampiran)

Berdasarkan nilai koefisien regresi, nilai korelasi parsial (*partial correlations*) dan koefisien determinasi parsial seperti yang

tertera dalam tabel di atas, maka urutan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel independen adalah sebagai berikut :

1. Variabel kemampuan kerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,546 dan nilai koefisien determinasi parsial 24,70%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari kemampuan kerja memberikan makna bahwa secara parsial sumbangan efektif kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 24,70%.
2. Variabel iklim organisasi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,377 dan nilai koefisien determinasi parsial 11,22%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari iklim organisasi memberikan makna bahwa secara parsial sumbangan efektif iklim organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 11,22%.
3. Variabel semangat kerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,247 dan nilai koefisien determinasi parsial 6,25%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari semangat kerja memberikan makna bahwa secara parsial sumbangan efektif semangat kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 6,25%.

## PEMBAHASAN

Hasil analisis regresi memberikan hasil bahwa variabel bebas yang dipergunakan dalam penelitian ini secara bersama-sama maupun secara individu mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri.

Di sisi lain tingkat determinasi variabel-variabel bebas tersebut terhadap variabel tergantung juga cukup tinggi. Angka-angka tersebut sekaligus menggambarkan adanya pengaruh yang positif dan kuat dari variabel iklim organisasi, semangat kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai. Analisis secara kualitatif tentang masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut :

### 1. Iklim organisasi

Faktor iklim organisasi dalam penelitian ini terbukti secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa

iklim organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Faktor-faktor iklim organisasi yang meliputi suasana kerja yang kondusif dalam bekerja, sarana dan prasarana yang memadai serta hubungan antara pimpinan dan bawahan terjalin harmonis nampaknya mampu membentuk pola perilaku yang positif dan mempunyai kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian di atas kiranya sudah sesuai dengan kondisi obyektif yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri. Suasana kerja yang kondusif telah tercipta dengan baik, dimana antara satu bagian dengan bagian yang lain saling membantu dan saling melengkapi. Ditunjang dengan sarana prasarana yang memadai dapat mempermudah dan memperlancar proses penyelesaian pekerjaan. Serta terjalinnya hubungan antara atasan dengan bawahan akan menumbuhkan rasa saling hormat dan menghormati. Sehingga masing-masing pegawai dapat bekerja dengan tenang, senang dan dapat meningkatkan prestasi kerjanya.

### 2. Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai

Variabel semangat kerja dalam penelitian ini terbukti mampu memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Dengan hasil tersebut maka sudah selayaknya faktor semangat kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai perlu terus dikembangkan. Kondisi tersebut tentunya membutuhkan segenap perhatian dari seluruh pegawai yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri, khususnya bagi Kepala Dinas.

Hal ini berarti faktor-faktor semangat kerja yang meliputi keinginan pegawai untuk meningkatkan prestasi dalam bekerja, keinginan pegawai untuk

bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan serta keinginan pegawai untuk meningkatkan karirnya telah membentuk semangat kerja yang baik di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri.

Namun jika dilihat berdasarkan nilai koefisien determinasi maupun rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel semangat kerja menunjukkan bahwa kondisi yang ada masih perlu ditingkatkan.

3. Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai

Pengaruh kemampuan kerja yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai memberikan arti bahwa pegawai memiliki pengetahuan yang cukup dalam menghadapi tugas pekerjaan, pegawai memiliki kemampuan teknis sesuai dengan bidang tugas yang dibebankan serta sikap pegawai yang tercermin dari rasa saling menghormati antar pegawai secara keseluruhan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Terkait dengan variabel kemampuan kerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri secara organisatoris pasti menyadari bahwa ada sebagian pegawai yang kemampuan kerjanya masih rendah. Dengan demikian perlu diadakannya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja bagi pegawai tersebut.

## KESIMPULAN

1. Secara bersama-sama faktor iklim organisasi, semangat kerja dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri yang dibuktikan oleh besarnya nilai F-hitung = 37,049 > F-tabel = 2,53. Besarnya kontribusi ketiga variabel ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,578 atau 57,8%, sedangkan sisanya sebesar 42,2%

dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

2. Dari hasil analisis regresi tentang pengaruh variabel secara individu dapat diketahui bahwa faktor iklim organisasi, semangat kerja dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kediri, yang dibuktikan dengan besarnya nilai koefisien regresi dan t-statistik masing-masing lebih besar dari t-tabel.
3. Faktor kemampuan kerja mempunyai kontribusi yang dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan besarnya nilai koefisien regresi sebesar 0,546 dan koefisien determinasi parsial sebesar 24,70% adalah yang terbesar dibanding dengan kedua variabel yang lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta : Bina Aksara.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Keegan, Warren J. 1995. *Manajemen Pemasaran Global* Edisi keenam, Jakarta: PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Kirana, Ir. Andi, M.S.A. 1997. *Etika Manajemen: Ancangan Bisnis Abad 21*, Yogyakarta, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Larreau, William. 2003. *Office Kaizen: Transforming Office Operations Into A Strategic Competitive Advantage*, Milwaukee, Wisconsin: American Society for Quality.
- Lubis Ir. S.B Hari dan Huseini, Dr. Martani. 1987. *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua, Jakarta: Rineka Cipta.

- Ndraha, Prof. Dr. Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, Jakarta: Rineka Cipta.
- Pabundu Tika, Moh. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P. 1990, 1987, 1983. *Organization Theory : Structure, Design and Applications*, New York: Prentice-Hall, Inc. Alih Bahasa: Udaya, Jusuf, Lic., Ec. 1994. *Teori Budaya Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*, Jakarta: Penerbit Arcan.
- Rowland, Diana. 1992. *Etika Bisnis Jepang*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Penerbit Alfabeta Bandung.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2007. *Metode Penelitian Administrasi, Dilengkapi dengan Metode R&D*, Bandung: Penerbit Alfabeta Bandung.
- Sulaiman, Wahid. 2004. *Analisis Regresi Menggunakan SPSS: Contoh Kasus dan Pemecabannya*, Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Susanto, A.B., F.X. Sujanto, Himawan Wijanarko, Patricia Susanto, Suwahjuhadi Mertosono, Wagiono Ismangil. 2008. *Corporate Culture and Organization Culture: A Strategic Management Approach*, Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tjahjaningsih, Endang dan Sudarsi, Sri. 2001. *Ekonomi Bisnis*, Semarang: Penerbit STI KU BANK
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Bisnis*, Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta, Salemba Empat.
- Kinjerski, Val. 2005. *Spirit at Work: Finding Meaning and Purpose*, Queens : Industrial Research Centre.