

## **ANALISIS PENGARUH MOTIVASI, PENGAWASAN DAN BUDAYA KERJA PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA PARE KEDIRI**

**TANTRI NORINA AYUNINGTIAS**  
Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare Kediri

### **ABSTRAK**

Sumber Daya Manusia merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Masalah sumber daya manusia mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja.

Permasalahan kinerja erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana memotivasi karyawan, bagaimana pengawasan dilakukan, dan bagaimana cara mengembangkan budaya kerja yang efektif serta bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, agar karyawan dapat dan mau bekerja optimal dan sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk itu penulis tertarik melakukan penelitian mengenai hubungan antara motivasi, pengawasan dan budaya kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare . sekaligus juga untuk mengetahui pengaruh parsial dari masing-masing variabel dan juga pengaruh secara simultan masing-masing variabel terhadap kinerja.

Berdasarkan tujuan penelitian yang pada dasarnya adalah untuk menjelaskan Pengaruh sejumlah variabel bebas yaitu motivasi kerja, pengawasan kerja dan budaya kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai , maka penelitian yang digunakan termasuk penelitian kuantitatif dengan jenis penggunaan penelitian terapan dan bertujuan *explanation* (penjelasan).Dilihat dari tingkat eksplanasi, penelitian ini termasuk penelitian Komparatif dengan hubungan kausal.

Ruang lingkup pada penelitian ini menitik beratkan pada bagian Manajemen Sumberdaya Manusia mengenai permasalahan pengaruh Motivasi ( $X_1$ ), Pengawasan ( $X_2$ ), Budaya Kerja ( $X_3$ ) baik secara parsial maupun simultan terhadap Produktivitas kerja pegawai ( $Y$ ).

Jumlah populasi yang menjadi penelitian ini sebanyak 100 pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare Kediri. Dalam penentuan jumlah sampel, penulis menggunakan data jumlah karyawan yang bekerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare Kediri, dimana data tersebut adalah persepsi karyawan yang di ukur melalui instrumen penelitian melalui daftar pertanyaan atau angket penelitian.

Jumlah populasi yang menjadi penelitian ini sebanyak 100 orang karyawan yang bekerja, namun dalam penentuan jumlah sampel diambil dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kepercayaan (keyakinan) sebesar 95% atau (0,05).

pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik intreview. Observasi dan questionery. Dalam analisa data menggunakan uji validitas dan realibilitas dan teknik analisa regresi, uji f dan uji T dan menggunakan bantuan program SPSS for windows versi 17.00 untuk pengolahan data.

Keimpulan yang disajikan dalam penelitian ini adalah motivasi, pengawasan dan budaya kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pengaruh variabel bebas secara bersama-sama atau simultan dapat dilihat dari hasil koefisien determinan sebesar 0,752 artinya besarnya pengaruh Motivasi kerja, Pengawasan kerja, budaya kerja terhadap sebesar 75,2%, sedangkan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam pembahasan dan penelitian ini.

### **PENDAHULUAN**

Dominasi pajak sebagai sumber penerimaan merupakan satu hal yang sangat wajar, sumber penerimaan ini mempunyai umur tidak terbatas, terlebih dengan semakin bertambahnya jumlah penduduk yang

mengalami peningkatan setiap tahunnya.Pajak memiliki peran yang sangat besar dan semakin diandalkan untuk kepentingan pembangunan dan pengeluaran pemerintah.

Fungsi pajak sebagai *Budgeter*, sebagai sumber dana yang diperuntukkan bagi pembiayaan pengeluaran-pengeluaran pemerintah, seperti dimasukkannya pajak dalam APBN sebagai penerimaan dalam negeri. Fungsi *Reguler*, sebagai alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijakan di bidang sosial dan ekonomi, seperti dikenakan pajak yang lebih tinggi terhadap minuman keras dapat ditekan, demikian pula terhadap barang mewah. Penerimaan perpajakan mengalami peningkatan yang cukup signifikan baik secara nominal maupun secara persentase terhadap seluruh pendapatan negara. Hal ini sangat rasional karena pada kenyataannya ratio antara jumlah wajib pajak dengan jumlah penduduk serta jumlah usaha masih sangat kecil, dan di samping itu tahun yang akan datang pajak diproyeksikan sebagai salah satu pilar utama penerimaan negara secara mandiri (Prasetyo, 2006), sehingga mengurangi ketergantungan pinjaman luar negeri.

Agenda aksi Direktorat Jenderal Pajak berupa usaha ekstensifikasi dan intensifikasi pajak, dimana usaha ekstensifikasi dilakukan dengan menggali atau memperluas obyek pajak baru melalui perubahan perundang-undangan. Sedangkan usaha intensifikasi ditempuh melalui perbaikan kualitas pengumpulan di lapangan tanpa harus merubah Undang-undang yang berlaku. Usaha intensifikasi lebih murah dan efisien dari pada usaha ekstensifikasi. Masih banyak wajib pajak potensial yang belum terdaftar sebagai wajib pajak aktual. Ketidaktaatan dalam membayar pajak tidak hanya terjadi pada lapisan pengusaha saja tetapi juga terjadi pada pekerja profesional. (Undang-Undang Nomor 28, 2007)

Pentingnya peranan sumber daya manusia bagi setiap organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai, untuk itu sumber daya manusia perlu memiliki *skill* atau keterampilan yang handal dalam menangani setiap pekerjaan, sebab dengan adanya *skill* yang handal maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sumber Daya Manusia (pegawai) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang

mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja.

Suatu organisasi dapat berjalan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan yang ada didalamnya berfungsi dengan baik, serta unsur-unsur penunjangnya tersedia dan memenuhi persyaratan. Salah satu unsur terpenting yang dapat mendukung jalannya perusahaan adalah sumber daya manusia (karyawan). Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh para pimpinan adalah bagaimana dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Menurut Hasibuan (2003) bahwa pimpinan atau manajer yang baik adalah yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai kinerja yang tinggi.

Permasalahan kinerja erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana memotivasi karyawan, bagaimana pengawasan dilakukan, dan bagaimana cara mengembangkan budaya kerja yang efektif serta bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, agar karyawan dapat dan mau bekerja optimal dan sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya adalah dengan menumbuhkan semangat kerja di kalangan pegawai. Motivasi adalah suatu pendorong bagi pegawai untuk mau bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Hasibuan, 2003) Motivasi timbul dengan adanya beberapa kebutuhan yang tidak terpenuhi sehingga menimbulkan tekanan atau rasa ketidakpuasan tersendiri sehingga mendorong terciptanya produktivitas

kerja pegawai yang tinggi. Kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai untuk menghasilkan barang atau jasa yang dilandasi oleh sikap mental. Kekuatan organisasi ditentukan oleh orang-orang yang mendukung organisasi tersebut, baik pada tingkatan *top*, *middle*, maupun *lower*. Apabila orang-orang tersebut diperhatikan secara cermat dan tepat dengan sendirinya organisasi akan mencapai tujuannya dan berkembang pesat. (Sinungan, 2001)

Permasalahan peningkatan kinerja erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana memotivasi karyawan, bagaimana pengawasan dilakukan, dan bagaimana cara mengembangkan budaya kerja yang efektif serta bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, agar karyawan dapat dan mau bekerja optimal dan sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan. (Aditya, 2011)

Berkaitan dengan pentingnya masalah motivasi karyawan, pengawasan yang dilakukan pihak manajemen perusahaan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, maka hal ini perlu diperhatikan oleh instansi yang terkait dalam hal ini Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare Kediri, dimana dalam menunjang aktivitas operasional perusahaan maka salah satu upaya yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memperhatikan masalah motivasi, pengawasan dan budaya kerja, sebab masalah tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi proses kinerja karyawan.

Dengan optimalisasi manajemen sumber daya manusia diharapkan akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Keberhasilan suatu organisasi dapat ditinjau dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atau anggota organisasi. Organisasi memerlukan program pengembangan karyawan karena dengan kegiatan pengembangan karyawan sangat penting bagi karyawan, karena menyangkut aktivitas yang dilakukan karyawan, ini menunjukkan organisasi yang peduli tentang karyawan mereka dan mengharapkan karyawan untuk berkembang, (Davis, K dkk. 1999).

Penilaian kinerja dengan berbagai bentuk misalnya *key performance index* atau *key performance indicator* pada umumnya merupakan sasaran dan proses sistematis

dalam mengumpulkan, menganalisa dan menggunakan informasi untuk menentukan tingkat efisiensi dan efektivitas tugas-tugas karyawan serta pencapaian sasaran. Penilaian kinerja didasarkan pada *knowledge*, *skill*, *expertise* dan *behavior* yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan secara baik dan dengan tingkat analisa yang luas terhadap atribut dan perilaku individu. Oleh karena itu, setiap karyawan diharapkan menunjukkan peningkatan dan kinerja kualitatif. Untuk mencapai hal ini, perilaku karyawan sangat penting. Perilaku karyawan dipengaruhi oleh lingkungan di mana mereka berada. (Suyadi, 1999)

Seorang karyawan yang memiliki komitmen berorganisasi yang tinggi, maka secara suka-rela akan memperbaiki aktivitasnya jika apa yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang diharapkan atau direncanakan, dan sebaliknya seseorang yang memiliki motivasi rendah, maka yang bersangkutan tidak ada keinginan untuk memperbaiki secara sukarela jika apa yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Tinggi rendahnya motivasi yang ada pada seorang karyawan mempengaruhi aktivitas yang akan dilakukan oleh karyawan untuk memenuhi kinerja yang akan diperoleh. (Arisonaldi, 2013)

Berdasarkan latar belakang dan beberapa *research gap* tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“PENGARUH MOTIVASI, PENGAWASAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA PARE KEDIRI”**.

### Pengertian Motivasi Kerja

Dalam menyikapi tentang semangat kerja yang akan dibahas disini tidaklah dihubungkan dengan akhlak atau watak pribadi, tetapi semangat kerja yang ada hubungannya dengan pekerjaan pada suatu organisasi atau perusahaan. Adapun beberapa pengertian mengenai semangat kerja sebagai berikut :

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan dapat terselesaikan lebih cepat dan lebih baik”. (Nitisemito, 1994)

Semangat kerja diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri karyawan untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan". (Siswanto Bedjo, 1989).

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan. (Siagian, 2007)

Menurut Herman (2008) Motivasi karyawan (*employee motivation*) adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Istilah motivasi mengandung tiga hal yang amat penting. Pertama, pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Tersirat pada pandangan ini bahwa dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi anggota organisasi. Pemberian motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri bawahan yang digerakkan terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan maka tujuan pribadipun akan ikut pula tercapai. Kedua, motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Usaha merupakan ukuran intensitas kemauan seseorang. Apabila seseorang termotivasi, maka akan berusaha keras untuk melakukan sesuatu. Ketiga, kebutuhan. Kebutuhan adalah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan "ketegangan" yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu pada diri seseorang.

### **Komponen-komponen Motivasi Kerja**

Menurut pendapat Malayu SP. Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumberdaya manusia (1998) menyatakan

bahwa elemen-elemen semangat kerja dalam organisasi antara lain :

1. Disiplin kerja  
Disiplin kerja didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
2. Absensi  
Absensi adalah ketidak hadirannya karyawan atau pegawai dalam menjalankan tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang sebab sakit, kecelakaan, pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan-alasan pribadi baik yang diberi wewenang maupun tidak. Yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, periode hari libur dan pemberhentian kerja.
3. Kerjasama  
Kerjasama merupakan tindakan sikap kolektif seseorang dengan orang lain. Suatu interaksi yang terjadi antar kelompok yang saling mempengaruhi satu sama lain, yaitu setiap anggota kelompok mempengaruhi dan dipengaruhi kelompok yang lain. Anggota kelompok mengembangkan kesamaan persepsi, saling ketergantungan dalam peran dan keteladanan.

### **Pengawasan Kerja**

#### **Pengertian Pengawasan Kerja**

Pengawasan mempunyai arti penting bagi setiap organisasi. Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Manulang (2004) menyatakan "Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, penilaiannya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana semula".

Sedangkan menurut Siagian (2007) menyatakan "Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan

operasional guna menjamin bahwa berbagai kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Pendapat ahli lain menyatakan bahwa pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi digunakan paling efektif dan efisien. (Handoko, 2003)

Berdasarkan pendefinisian pengawasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan kerja merupakan salah satu pekerjaan yang dilaksanakan dalam kegiatan manajerial untuk menjamin terealisasinya semua rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta pengambilan tindakan perbaikan bila diperlukan. Tindakan perbaikan diartikan tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan dengan standar pelaksanaan kegiatan. Tindakan perbaikan ini membutuhkan waktu dan proses agar terwujud untuk mencapai hasil yang diinginkan. Karena laporan-laporan berkala sangat penting sebab dalam laporan itu dapat diketahui situasi yang nyata. Apabila terjadi penyimpangan, tindakan perbaikan segera dapat diambil sehingga pencapaian hasil yang diharapkan organisasi mencapai tujuan.

### Tipe-tipe Pengawasan Kerja

Menurut T. Hani Handoko (2003) menyatakan bahwa dalam setiap kinerja karyawan diperlukan pengawasan yang diharapkan dapat mengontrol setiap aktivitas kerja karyawan dalam usaha menghasilkan output yang maksimal, sebagai berikut :

1. Pengawasan pendahuluan (*freedforward control*). Bentuk pengawasan kerja ini dirancang untuk mengantisipasi masalah yang menyimpang dari standar atau tujuan dan memungkinkan korelasi dibuat sebelum tahap tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum masalah terjadi.

2. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*). Pengawasan ini dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur disetujui terlebih dahulu sebelum kegiatan-kegiatan dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan “*Double Check*” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.
3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*) Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

### Pengertian Budaya Kerja

Pada mulanya istilah budaya (*culture*) populer dalam disiplin ilmu antropologi. Kata kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta *buddhayab*. Kata *buddhayab* merupakan bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti “budi” atau “akal”. Sedangkan kata *culture* berasal dari kata *colere* yang memiliki makna “mengolah”, “mengerjakan”. Istilah *culture* berkembang hingga memiliki makna sebagai “segala daya dan upaya manusia untuk mengubah alam”. (Wolseley dan Campbell dalam Triguno, 2004)

Jadi pandangan-pandangan tentang budaya kerja umumnya menekankan pada pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama yang menjadi pengikat diantara anggota perusahaan yang memberi pengaruh terhadap perilaku anggota perusahaan. Budaya juga membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Lingkungan yang berbeda akan memberi dampak pada pola dan warna budaya, karena itu terjadi pola dan warna budaya yang tebal dan tipis. Dalam budaya yang tebal terdapat kesepakatan yang tinggi dari anggotanya untuk mempertahankan apa yang diyakini benar dari berbagai aspek sehingga dapat membina keutuhan, loyalitas dan komitmen perusahaan. Kesepakatan bersama ini diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Jadi ada proses dalam

mengadaptasi budaya kepada pegawai. Masalah sosialisasi budaya dilakukan pada saat perusahaan menerima pegawai baru, sehingga pegawai bersangkutan sudah terbentuk perilakunya sesuai dengan budaya yang ada.

Menurut Moeljono (2005) mengemukakan bahwa : ” Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal. Dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan ”.

Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam perusahaan. Pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumberdaya-sumberdaya yang ada sebagai stimulus sehingga seseorang dalam perusahaan mempunyai perilaku yang spesifik bila dibandingkan dengan kelompok organisasi atau perusahaannya.

Budaya kerja menurut Mangkunegara (2005) yang dikutip dari Edgar H. Schein mendefinisikan bahwa : Budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Budaya kerja mempunyai dua tingkatan yaitu pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu. Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan dan sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda. Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu perusahaan, sehingga pegawai-pegawai baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.

Menurut Rachmawati (2004) bahwa : Budaya kerja merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku segenap anggota perusahaan. Selain itu budaya perusahaan mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan

perusahaan itu dari perusahaan-perusahaan lain.

Ruky (2006) mengemukakan bahwa budaya kerja adalah mencerminkan cara mereka melakukan sesuatu (membuat keputusan, melayani orang, dsb), yang dapat dilihat dan dirasakan terutama oleh orang di luar organisasi tersebut.

Tika (2008) berpendapat bahwa budaya kerja adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka penulis dapat mengemukakan bahwa budaya kerja atau perusahaan sebagai pola asumsi-asumsi yang mendasar di mana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja**

Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja adalah kebersamaan dan intensitas.

#### **1. Kebersamaan**

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

#### **2. Intensitas**

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-

nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

### **Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah mampu mencapai tujuan seperti yang diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti diharapkan. Secara umum definisi kinerja menurut Smith (1982:393) yaitu *“output driven from processed, human or otherwise.”*

Dari definisi tersebut terlihat bahwa kinerja merupakan sebuah hasil dari sebuah proses, manusia ataupun lainnya. Kinerja karyawan merupakan karakteristik terpenting yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh waal (2001:203) sebagai berikut : *“employee performance is single most important that stipulate whether an organization is succesfull.”* Pegawai merupakan penentu keberhasilan organisasi karena pegawai merupakan unsur terkecil dalam suatu organisasi. Apabila kinerja masing-masing individu pegawai diakumulasikan secara total, maka akan membentuk kinerja organisasi. Semakin baik kinerja yang ditampilkan oleh tiap individu pegawai maka akan semakin baik kinerja organisasi.

Bacal (2002) dalam bukunya *“Performance Management”* menyatakan bahwa, manajemen kinerja merupakan sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dengan atasan langsungnya. Rencana perbaikan kinerja untuk dapat memberikan hasil seperti diharapkan harus memenuhi kriteria sifat sebagai berikut (Kirkpatrick, 2006:67) :

1. Praktis
2. Orientasi pada waktu
3. Spesifik
4. Melibatkan komitmen

Hasibuan (1990) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan kinerja karyawan serta menetapkan kebijakan

selanjutnya. Secara umum Gomes (2001) menyebutkan dua tujuan utama penilaian kinerja, yaitu :

- a. Pertama, penilaian kinerja ditujukan untuk me-reward kinerja individu pada masa sebelumnya.
- b. Kedua, penilaian kinerja ditujukan untuk memotivasi peningkatan kinerja individu di masa yang akan datang

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan wahana yang penting dan menentukan bagi organisasi yang berorientasi pada upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia. Menurut Stephen Robbins (2003), indikator yang terjadi dimana, produktivitas menimbulkan kepuasan. Yang menghubungkan antara “kepuasan pekerja yang menimbulkan kinerja”.

Dalam hal apapun, tingkat kepuasan kerja pegawai dapat menimbulkan komitmen lebih besar atau sebaliknya yang kemudian mempengaruhi upaya dan akhirnya berpengaruh pada kinerja. Akibatnya adalah terdapatnya garis hubungan yang jelas dan berlangsung terus menerus antara kinerja pegawai dengan kepuasan dan upaya yang akan dilakukan oleh pegawai terkait. Tiga contoh perilaku pegawai yang negatif yang timbul dari perasaan ketidakpuasan pegawai adalah akan terjadi peningkatan pergantian pegawai, kemangkiran, dan pencurian, Davis dan Newstrom (1994).

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Dharma (2000:55) tentang pengukuran kinerja yaitu dengan cara mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan dalam pekerjaan (baik atau tidak mutunya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif

yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2001), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Mathis dan Jackson (2001), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :

- 1) Kemampuan mereka
- 2) Motivasi
- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi.

**METODE PENELITIAN**

**Ruang Lingkup Penelitian**

Dilihat dari tingkat eksplanasi, penelitian ini termasuk penelitian Komparatif dengan hubungan kausal, bahwa “penelitian komparatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui perbandingan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Sedangkan hubungan kausal adalah sebab akibat, bila X maka Y”. (Sugiyono,2009).

Ruang lingkup pada penelitian ini menitik beratkan pada bagian Manajemen Sumberdaya Manusia mengenai

permasalahan pengaruh Motivasi ( $X_1$ ), Pengawasan ( $X_2$ ), Budaya Kerja ( $X_3$ ) baik secara parsial maupun simultan terhadap Produktivitas kerja pegawai (Y).

**Lokasi Penelitian**

Dalam proses penelitian ini, lokasi yang akan menjadi tempat penelitian adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare Kediri yang berada dilokasi Jln. Hasanuddin No. 16 Kediri 64122 Jawa Timur. Telp : 0354 – 680623, 682572, Fax: 0354 – 684369.

Adapun yang menjadi alasan pengambilan lokasi penelitian tersebut adalah layak untuk dijadikan obyek penelitian yang terkait dengan motivasi, pengawasan, budaya kerja dan kinerja pegawai.

**Populasi dan Sampel**

Menurut Arikunto (2007), populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Sedangkan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2009).

Yang menjadi populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare Kediri.

Pengertian sampel menurut Arikunto (2007), adalah sebagian dari wakil populasi yang diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah sebagian jumlah pegawai yang bekerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare Kediri.

**Penentuan Jumlah Sampel**

Dalam penentuan jumlah sampel, penulis menggunakan data jumlah karyawan yang bekerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare Kediri, dimana data tersebut adalah persepsi karyawan yang di ukur melalui instrumen penelitian melalui daftar pertanyaan atau angket penelitian.

Jumlah populasi yang menjadi penelitian ini sebanyak 100 orang karyawan yang bekerja, namun dalam penentuan jumlah sampel diambil dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kepercayaan (keyakinan) sebesar 95% atau (0,05). Adapun perhitungan sampelnya sebagai berikut :



$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

$$n = \frac{100}{100 \cdot 0,05^2 + 1}$$

$$n = \frac{100}{0,25 + 1}$$

$$n = \frac{100}{1,25}$$

$$n = 80 \text{ Responden}$$

Jadi dalam penentuan jumlah sampel peneliti mengambil sampel sebanyak 80 orang responden yang telah melakukan pembelian, yang didapat dari populasi jumlah konsumen tersebut.

### Data dan Tehnik Pengumpulan Data Sumber Data

Menurut Arikunto (2007) Jenis data yang diperlukan pada penelitian ini, menurut sumbernya dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu :

#### 1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dengan cara wawancara dan pengamatan dari obyek penelitian yaitu pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare Kediri mengenai ruang lingkup perusahaan tersebut, permasalahan yang ada pada Kantor tersebut khususnya informasi serta data-data yang diperlukan dalam penelitian ini yang berhubungan dengan Manajemen sumberdaya manusia yang meliputi motivasi, pengawasan dan budaya kerja. (Arikunto, 2007)

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah perolehan data yang dikumpulkan dari pihak lain, baik dari literatur-literatur maupun dari bacaan-bacaan,serta buku-buku perkuliahan yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan. Arikunto (2007)

### Jenis Data Menurut Sifatnya

Menurut Sugiyono (2009) adapun jenis data yang diperoleh dalam penelitian menurut sifatnya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu :

#### 1) Data kualitatif

Merupakan data yang mempunyai bentuk uraian kata-kata yang nantinya diolah dan dipelajari untuk menunjang kebutuhan penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi obyek data kualitatif adalah data-data tentang sejarah perusahaan, struktur organisasi, kepemimpinan dan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare Kediri.

#### 2) Data kuantitatif

Data-data yang berupa angka-angka yang bersumber dari laporan-laporan yang ada pada perusahaan yang nantinya dapat diolah dan diambil suatu kesimpulannya. Adapun yang menjadi data kuantitatif adalah jumlah karyawan atau jumlah koresponden yang akan dijadikan subjek penelitian.

### Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah sebagai berikut:

1. Interview (wawancara), proses pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka secara langsung dengan pimpinan perusahaan. (Sugiyono, 2009)
2. Observasi, cara pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung pada obyek penelitian serta melakukan pencatatan secara sistematis mengenai hal-hal yang diteliti. (Sugiyono, 2009)
3. *Questionary*, pengumpulan data dengan usaha mendapatkan keterangan-keterangan dan pendirian seseorang secara tertulis dengan menyerahkan lembar pertanyaan untuk diisi oleh subyek yang bersangkutan. Dalam pengumpulan data tersebut penulis menggunakan skala *Likert*. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan oleh peneliti secara spesifik yang selanjutnya disebut dengan variabel penelitian (Sugiyono, 2009).

### Teknik Analisa Data

Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat itu mengukur apa yang ingin diukur. Bila seseorang ingin mengukur berat suatu benda, maka dia harus menggunakan timbangan. Timbangan alat untuk mengukur yang valid bila dipakai untuk mengukur berat. Tetapi timbangan bukanlah alat ukur yang valid bilamana digunakan untuk mengukur panjang. Selanjutnya membandingkan antara hasil nilai  $r$  dengan tabel nilai perhitungan nilai kritis  $r$  pada taraf signifikan. Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam perhitungan ini adalah 99% dan 95%, apabila dalam pengujian diperoleh hasil sama dengan taraf signifikan ( $\alpha = 0,01$  dan  $\alpha = 0,05$ ) maka terdapat hubungan antar variabel, tetapi apabila yang terjadi sebaliknya maka tidak terdapat hubungan antar variabel. Apabila nilai  $r$  hitung diperoleh berada diatas nilai kritis berarti alat ukur yang digunakan telah valid.

Dari pernyataan di atas diperoleh perhitungan dengan menggunakan korelasi product moment yaitu untuk mengukur kuat atau lemahnya hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diukur dari koefisien korelasi antara percobaan pertama dengan yang berikutnya, bila koefisien korelasi positif dan signifikan maka instrumen tersebut sudah dinyatakan reliabel. (Arikunto, 2007)

2. Metode Analisis Regresi

Analisis yang digunakan untuk peramalan masa yang akan datang, apabila akan diadakan perubahan pada variabel bebas.

3. Uji F

Untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan (bersama-sama) digunakan uji F

4. Uji t

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat

secara parsial (individu), maka digunakan uji t

5. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan komputer dengan bantuan program *SPSS for windows versi 17.00*.

**HASIL PENELITIAN**

**Koefisien Determinan (R<sup>2</sup>)**

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk menunjukkan proporsi variable dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. R<sup>2</sup> mampu memberikan informasi mengenai variasi nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model regresi yang digunakan. Apabila R<sup>2</sup> mendekati angka satu berarti terdapat hubungan yang kuat. Nilai R<sup>2</sup> yang diperoleh dijelaskan pada tabel berikut ini :

Koefisien Determinan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.867 <sup>a</sup>	.752	.743	.665

a. Predictors: (Constant), BudayaKerja, Motivasi, Pengawasan

**Interval Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono, 2009

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat ditunjukkan oleh besarnya Multiple R yaitu 0,867 dimana nilai korelasi ini mendekati 1, sehingga terdapat hubungan antara Motivasi kerja (X1), Pengawasan kerja (X2), budaya kerja (X3) dengan kinerja pegawai (Y) yang sangat kuat dan searah.

Koefisien determinan atau *R square* sebesar 0,752 artinya besarnya pengaruh Motivasi kerja (X1), Pengawasan kerja (X2), budaya kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 75,2%, sedangkan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam pembahasan dan penelitian ini.

**Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis hasil penelitian mengenai pengaruh Motivasi kerja (X1), Pengawasan kerja (X2), budaya kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare, dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dengan menggunakan model analisis regresi berganda, sedangkan analisis

kualitatif digunakan untuk menelaah pembuktian analisis kuantitatif. Pembuktian ini dimaksudkan untuk menguji variasi suatu model regresi yang digunakan dalam menerangkan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dengan cara menguji kemaknaan dari koefisien regresinya.

Berdasarkan perhitungan dengan bantuan program SPSS 16.0 *for windows* diperoleh hasil sebagai berikut :

Analisis Regresi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.461	.670		.688	.493
Motivasi	.426	.079	.424	5.421	.000
Pengawasan	.251	.080	.281	3.143	.002
BudayaKerja	.255	.086	.275	2.962	.004

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan yang tersaji pada tabel 4.10 dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3$$

$$Y = 0,461 + 0,426 X_1 + 0,251 X_2 + 0,255X_3$$

Berdasarkan persamaan tersebut di atas dapat di jelaskan mengenai pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut :

a = Konstanta sebesar 0,461

Artinya apabila Motivasi kerja (X1), Pengawasan kerja (X2), budaya kerja (X3) tidak mengalami perubahan (konstan) atau tidak dilakukan perhatian dengan baik oleh perusahaan, maka besarnya karyawan dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai kinerja pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare adalah sebesar 0,461 satuan.

b<sub>1</sub>= Koefisien Regresi Variabel Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>) sebesar 0,426

Dapat diartikan bahwa jika ada perubahan peningkatan satu satuan pada variabel Motivasi kerja (X<sub>1</sub>) pada setiap karyawan, maka akan ada penambahan peningkatan pada variabel kinerja (Y) yang dilakukan oleh pegawai sebesar 0,426 satuan

dengan arah yang sama pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi Variabel Pengawasan Kerja (X<sub>2</sub>) sebesar 0,251

Dapat diartikan bahwa jika ada perubahan peningkatan satu satuan pada variabel pengawasan kerja (X<sub>2</sub>) yang dikelola oleh perusahaan dengan baik, maka akan ada penambahan peningkatan pada kinerja yang dilakukan oleh pegawai sebesar 0,251 satuan dengan arah yang sama pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi Variabel Budaya Kerja (X<sub>3</sub>) sebesar 0,255

Dapat diartikan bahwa jika ada perubahan peningkatan satu satuan pada variabel Budaya kerja (X<sub>3</sub>) yang diciptakan manajemen kepada karyawan, maka akan ada penambahan peningkatan pada kinerja yang dilakukan oleh karyawan sebesar 0,255 satuan dengan arah yang sama pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

**Uji F**

Uji F ini digunakan untuk pengujian signifikan dari semua variabel bebas secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat. Untuk membuktikan hipotesis maka

digunakan uji F, yaitu untuk mengetahui sejauh mana variabel Motivasi kerja (X1), Pengawasan kerja (X2) dan Budaya kerja (X3) mampu menjelaskan atau berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan (Y). Cara yang digunakan adalah dengan membandingkan Ftabel dengan Fhitung.

Adapun perhitungannya dapat dilihat sebagai berikut :

Uji Hipotesis

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	102.300	3	34.100	77.015	.000 <sup>a</sup>
	Residual	33.650	76	.443		
	Total	135.950	79			

a. Predictors: (Constant), BudayaKerja, Motivasi, Pengawasan

b. Dependent Variable: Kinerja

Uji F dalam penelitian ini membandingkan antara F hitung dengan F tabel pada tingkat kepercayaan 99% (0,01) dan 95% (0,05) atau dengan melihat nilai signifikan F. Bila F hitung lebih besar dari F tabel atau nilai signifikan  $F < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa F hitung sebesar 77,015 dengan nilai signifikan. F sebesar 0,000. Sedangkan Ftabel ( $df-2 = 80-2 = 78$ ) dengan F tabel sebesar 3,130.

Dalam penelitian ini signifikasinya  $0,000 \leq 0,05$  untuk seluruh variabel, dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa secara bersama-sama Motivasi kerja (X1), Pengawasan kerja (X2) dan Budaya kerja (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

### Uji T

Agar dapat mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial yaitu Motivasi kerja (X1), Pengawasan kerja (X2) dan Budaya kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare, maka digunakan uji T sebagai berikut :

Uji Parsial (Uji T)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		t	Sig.
1	(Constant)	.688	.493
	Motivasi	5.421	.000
	Pengawasan	3.143	.002
	BudayaKerja	2.962	.004

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan secara individual pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut :

1. Nilai t hitung variabel Motivasi (X<sub>1</sub>) Nilai t hitung > t tabel (5,421 > 1,658) maka  $H_0$  ditolak, dengan nilai signifikan.  $t (0,000) \leq 0,05$  yang artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.
2. Nilai t hitung variabel Pengawasan kerja (X<sub>2</sub>) adalah Nilai t hitung > t tabel (3,143 > 1,658) maka  $H_0$  ditolak, dengan nilai signifikan.  $t (0,002) \leq 0,05$  yang artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel Pengawasan kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.
3. Nilai t hitung variabel Pengawasan kerja (X<sub>2</sub>) adalah Nilai t hitung > t tabel (2,962 > 1,658) maka  $H_0$  ditolak, dengan nilai signifikan.  $t (0,004) \leq 0,05$  yang artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel Budaya kerja (X<sub>3</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa koefisien regresi Motivasi kerja (X<sub>1</sub>) sebesar 0,426 dan nilai t hitung variabel Motivasi kerja (X<sub>1</sub>) sebesar 5,421 satuan sehingga dapat dikatakan bahwa Motivasi kerja (X<sub>1</sub>) yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Setelah penulis melakukan penelitian dan analisis mengenai pengaruh motivasi kerja, pengawasan kerja dan budaya kerja terhadap

kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare, maka dapat diperoleh suatu kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh Motivasi kerja karyawan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare sebesar  $t$  hitung 5,421 dengan signifikansi 0,05. Maka hipotesis 1 diterima secara signifikan.
2. Pengaruh Pengawasan kerja karyawan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare sebesar Nilai  $t$  hitung 3,143 maka  $H_0$  ditolak, dengan nilai signifikan.  $t$  (0,002). Maka hipotesis 2 diterima secara signifikan.
3. Pengaruh Budaya kerja karyawan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare sebesar Nilai  $t$  hitung 2,962 maka  $H_0$  ditolak, dengan nilai signifikan.  $t$  (0,004). Maka hipotesis 3 diterima secara signifikan.
4. Pengaruh variabel bebas secara bersama-sama atau simultan dapat dilihat dari hasil koefisien determinan sebesar 0,752 artinya besarnya pengaruh Motivasi kerja, Pengawasan kerja, budaya kerja terhadap sebesar 75,2%, sedangkan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam pembahasan dan penelitian ini.

#### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disampaikan oleh peneliti, menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan dan pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, saran yang dapat disampaikan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare telah menerapkan strategi motivasi kerja yang baik sebagai acuan dalam bekerja. Diharapkan kedepannya, semangat kerja yang di lakukan diperusahaan lebih ditingkatkan lagi agar benar-benar meresap dan dijiwai oleh setiap individu yang ada dalam perusahaan.
2. Hendaknya pihak manajemen mampu melakukan pengawasan lebih maksimal dengan cara *maintaining* atau pemeliharaan karyawan, dengan pengawasan dan

pemeliharaan yang meliputi perhatian akan dapat menumbuhkan rasa loyalitas dalam bekerja.

3. Penciptaan budaya kerja atau organisasi yang kuat, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Diharapkan kedepannya kinerja karyawan tetap dipertahankan dan lebih ditingkatkan demi tercapainya hasil kerja yang berkualitas sehingga memberikan pengaruh yang positif kepada perusahaan.
4. Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan untuk menambah variabel lain yang dapat dijadikan indikator dalam penelitian lanjutan. Hal ini karena masih adanya variabel-variabel yang belum ditemukan penulis yang masih memiliki hubungan yang berkaitan dengan motivasi karyawan, pengawasan yang dilakukan perusahaan dan budaya kerja yang nyaman pada perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adnanda, Fitriyanto (2012). Analisis Pengaruh Motivasi kerja, Disiplin Kerja Dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Industri Pembuatan Topeng Di Kabupaten Gunung Kidul. Jurnal Skripsi.(Online). (<http://www.GarudaDikti.go.id>). Diakses 27 Agustus 2014
- Aditya. (2011). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Pertama. Cetakan kedua. Yogyakarta: Liberty.
- Arikunto, S. (2007), *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*, Edisi Revisi VII, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Gitosudarmo, Indriyo, (1986). Prinsip Dasar Manajemen. Yogyakarta : BPFE.
- Handoko, T. Hani. (2003). **Manajemen Kinerja**. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Manullang (2004). **Manajemen Personalialia**, Edisi Revisi, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Moeliono, Djokosantoso. (2005). **Budaya Organisasi dalam Tantangan**, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Nitisemito, Alex's. (2000). **Manajemen personalialia**, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Pamungkas, Bayu Arif. (2013). Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan pemberian

- Motivasi dan Kedisiplinan Kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan Perusahaan Distributor Adi Prima Santosa. Jurnal Skripsi.(Online). (<http://www.GarudaDikti.go.id>). Diakses 27 Agustus 2014
- Prasetyo, Aji. 2006. *Perpajakan di Indonesia*. Jakarta : Komunika Jaya Pratama.
- Rachmawati, Nuraini Eka (2004). **Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif**, edisi pertama, cetakan pertama, Yogyakarta : Ekonisia.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan. (2000). **Manajemen Personalia**, Yogyakarta : BPFE.
- Ruky S. Achmad. (2006). **Sumber Daya Berkualitas, Mengubah Visi Menjadi Realita**, cetakan kedua, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Schein, E.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership, 2nd ed, San Francisco*, CA: Jossey Bass.
- Siagian, Sondang P. (2007). **Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja**, Jakarta : Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. (2004). **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sinungan, Muchdarsyah. (2003). **Produktivitas Kerja**, Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2009). **Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan H & D**, Bandung : CV. Alfabeta.
- Sulistiyani, Rosdah. (2009). Jurnal Ilmiah Manajemen Kinerja Karyawan. Semarang : Universitas Negeri Semarang.
- Tika, Moh. Pabundu (2008). **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**, cetakan kedua, Jakarta : Bumi Aksara.
- Triguno, (2004). **Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja**, Edisi Keenam, Jakarta : PT. Golden Terayon Press.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Departemen Keuangan RI.
- Wibowo, Sigit. (2007). **Manajemen Kinerja**, Edisi Pertama, Jakarta : Penerbit PT. Raja Grafindo Persada