

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK PAPUA DAN MALUKU

Yuyunita*

**Dosen Prodi Manajemen, STIE Port Numbay Jayapura

Abstract: This study aims to 1) Analyze and explain the influence of organizational culture and organizational climate on employee performance at the Regional Office of the Directorate General of Taxes Papua and Maluku. 2) Analyze and explain the influence of organizational culture and organizational climate on employee performance at the Regional Office of the Directorate General of Taxes Papua and Maluku. The results showed that simultaneously organizational culture and organizational climate variables showed a significant and positive influence on employee performance at the Regional Office of the Directorate General of Taxes Papua and Maluku. This shows that a strong organizational culture and a supportive organizational climate are able to provide an impetus for employees to carry out their duties and responsibilities well so that they can produce good performance as well. While partially the organizational culture variable shows a significant and positive influence on employee performance at the Regional Office of the Directorate General of Taxes Papua and Maluku. This indicates that a strong organizational culture can provide encouragement for employees to carry out their duties and responsibilities well so that they can produce good performance. And partially the organizational climate variable shows a significant and positive influence on employee performance at the Regional Office of the Directorate General of Taxes Papua and Maluku. This indicates that a good organizational climate can spur employees to carry out their duties and responsibilities properly so that they can produce good performance.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Climate, Employee Performance

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk 1) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku. 2) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara simultan variabel budaya organisasi dan iklim organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku. Hal menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat serta iklim organisasi yang mendukung, maka mampu memberikan suatu dorongan bagi para pegawai untuk melakukan tugas dan tanggung jawab dengan baik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik pula. Sedangkan secara partial variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memberikan semangat bagi pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dengan baik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Dan Secara partial variabel iklim organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku. Hal ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang baik dapat memacu pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dengan baik maka dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Kata Kunci : *Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kinerja Pegawai*

Latar Belakang Masalah

Dalam menjalankan sebuah organisasi tidak lepas dari kontribusi para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Maltis & Jackson (2000), bahwa sumber daya manusia pada era sekarang ini semakin besar peranannya dalam mencapai sukses organisasi. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan di masa lalu dan pengembangan. Kinerja mengacu pada prestasi

karyawan yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja organisasi keseluruhan.

Dalam bekerja, lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap sikap kerja dan menentukan prestasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan membuat sikap karyawan positif dan memberi dorongan untuk bekerja lebih tekun dan lebih baik. Sebaliknya, jika situasi lingkungan tidak menyenangkan mereka cenderung meninggalkan lingkungan tersebut.

Sebagaimana diungkap Ghiselli dan Brown (dalam Tjalla, 1989) bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan.

Steers (1980) menyatakan bahwa pengaruh lingkungan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu lingkungan luar dan lingkungan dalam. Lingkungan luar umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi, sedangkan lingkungan dalam merujuk pada faktor-faktor di dalam organisasi yang menciptakan kultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan. Lingkungan dalam ini biasanya disebut dengan istilah iklim organisasi.

Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Para karyawan mengharapkan imbalan, kepuasan, frustasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. Umumnya pimpinan, dan staf menginginkan iklim yang menyenangkan karena menyangkut keuntungan seperti prestasi yang lebih baik, kepuasan kerja dan dapat menimbulkan kinerja yang lebih baik lagi (Falaha, 2005).

Selanjutnya pengaruh iklim kerja organisasi dan kinerja karyawan yang dilakukan oleh Dwiyanto (2001) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel-variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja.

Kinerja merupakan suatu kebutuhan bagi seorang karyawan individu, hal ini sebagaimana pendapat McClelland dalam Gibson *et al.* (2003) menyatakan bahwa motif yang kuat untuk berprestasi-keinginan untuk berhasil dan unggul dalam situasi persaingan-berhubungan dengan sejauh mana individu dimotivasi untuk menjalankan tugas-tugasnya. Sejalan dengan pendapat Atkinson (1999) menjelaskan bahwa semua orang dewasa yang sehat mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepas dan digunakan tergantung pada (1) kekuatan kebutuhan atau motif dasar yang bersangkutan, (2) harapannya akan berhasil, dan (3) nilai rangsangan yang melekat pada tujuan.

Untuk menghasilkan suatu organisasi yang berkualitas ini tidak lepas dari peran serta pegawai yang mempunyai kecakapan atau kemampuan, ketrampilan, serta keahlian yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh sebab itu, suatu organisasi perlu melibatkan dan memberdayakan pegawai, dengan maksud agar pegawai yang merasa dirinya dihargai (diberikan motivasi) maka dapat mewujudkan kepuasan tersendiri bagi pegawai, sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik terhadap organisasi tersebut.

Demikian halnya dengan Effendi (1999) menjelaskan bahwa prestasi ataupun kinerja pegawai kadang-kadang tidak sesuai dengan kecakapan yang dimilikinya, memang faktor penyebabnya tidak sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya. Faktor penyebab ini tergantung dari orangnya sendiri dan lingkungan kerjanya. Tidak sesuai prestasi kerja dengan kecakapan itu bagi seorang pegawai mungkin karena tidak menyukai pimpinannya atau dapat juga karena kekurangan energi dan lain sebagainya. Mangkuprawira (2002) menegaskan bahwa organisasi yang memiliki tenaga kerja yang baik, akan memberikan andil dan peran serta yang besar dalam

proses produktivitas serta membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Demikian halnya dengan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku yang masih belum maksimal. Oleh karena itu, dalam usaha untuk mencapai kinerja secara maksimal banyak faktor yang perlu diperhatikan terutama faktor yang dapat mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih baik. Faktor tersebut antara lain adalah budaya organisasi dan iklim organisasi.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, maka penelitian ini akan mengaji tentang: Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku.

Perumusan Masalah.

Berdasarkan Latar Belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi dan Iklim Organisasi secara bersama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku ?
2. Apakah budaya organisasi dan iklim organisasi secara partial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku

Kajian Teoritis

Studi ini dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel budaya organisasi, iklim kerja organisasi, dan Kinerja pegawai. Dari hubungan variabel yang diteliti, perhatian awal difokuskan pada variabel kinerja. Alasan yang mendasari bahwa kinerja pegawai merupakan faktor penting yang seharusnya diperhatikan oleh kantor Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku. Lingkup studi ini adalah menguji hubungan antara variabel budaya organisasi dan iklim kerja organisasi secara bersama maupun secara terpisah terhadap terhadap kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Pengertian dan Ruang Lingkup Kinerja

Ada berbagai pendapat yang dikemukakan oleh ilmuwan mengenai kinerja atau prestasi. Secara etimologis, kinerja berasal dari kata *performance* atau berarti prestasi kerja, sebagai mana dikemukakan oleh (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1997) yang mengatakan bahwa *performance* atau prestasi kerja atau kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku.

Hasibuan (2000), mengatakan bahwa prestasi kerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik/lebih menonjol kearah tercapainya tujuan organisasi, sedangkan Mangkunegara (2005:9) mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja orang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan.

Kinerja adalah penampilan hasil kerja orang baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi yang merupakan suatu penampilan individu maupun kelompok kerja seseorang. Penampilan hasil kerja tidak terbatas

kepada orang yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan kegiatan yang dilakukan orang dalam organisasi.

Dari pendapat tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan perestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dan periode tertentu. Hal tersebut sesuai dengan konsep kinerja yang terbagi dalam 3 (tiga) bagian yakni: 1) kinerja individu, 2) kinerja kelompok, 3) kinerja organisasi.

Deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap orang.

Dengan demikian tampak sekali bahwa penyebab atau faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan upaya. Sedangkan sumber eksternal seperti tugas yang mudah, nasib baik atau ekonomi yang baik atau juga karena kondisi sekelilingnya yang kurang baik atau tidak capai atau yang sejenis. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai orang, dalam hal ini pegawai dalam suatu organisasi dengan kemampuan yang dimiliki telah melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan kriteria atau persyaratan pekerjaan yang ditetapkan.

Tujuan dan Pentingnya Penilaian Kinerja

Suatu penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan yang beragam sesuai kebutuhan perusahaan atau organisasi. Menurut Schuler dan Jackson (1997) yang dialih bahasakan oleh Rosyid, bahwa terdapat beberapa tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda yang dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu: (1) evaluasi yang menekankan perbandingan antara orang (2) pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu; (3) pemeliharaan sistem; dan (4) dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia. Seberapa efektif penilaian kinerja dalam mencapai tujuan tersebut, tergantung seberapa sukses organisasi mensejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran bisnis strategis.

Gomes (2002) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

1. Kualitas, menyangkut tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas, menyangkut jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan yang diselesaikan sesuai waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. Efektivitas biaya, adalah tingkat sejauh mana tingkat penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. Membutuhkan supervisi, merupakan tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. Dampak inter antar personal, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Pengukuran kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Gomes (2002), Mangkunegara(2005), Wibowo (2010) yaitu :

- a. Kuantitas, dinyatakan dalam bentuk jumlah output atau pekerjaan, atau prosentase antara output yang aktual dan output yang menjadi target
- b. Kualitas, hasil kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

Waktu, dinyatakan dalam pencapaian batas waktu penyelesaian pekerjaan, jumlah unit pekerjaan yang dapat diselesaikan tepat waktu.

Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan gaya hidup dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi. (Ernawan, 2011). Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerjasama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri. (Sutrisno, 2010).

Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang perorang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilmman, *et al*, 1988, dalam Sutrisno, 2010). Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok didalam organisasi (Harrison, 1992), ditambahkan juga bahwa budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, bagaimana orang diperlakukan, dan bagaimana organisasi member respon kepada lingkungannya.

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan cara berpikir, bekerja, berperilaku anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan mereka. Budaya organisasi pada umumnya menekankan pada pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama dan ikatan kepercayaan serta pengaruhnya terhadap perilaku anggota organisasi.

Fungsi Budaya Organisasi

Beberapa fungsi budaya organisasi menurut Robbin (2006), Pertama, Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lainnya. Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermuda timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Budaya organisasi yang efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi. Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku (Pastin, 1986 dalam Sutrisno, 2010).

Dengan demikian fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku karyawan.

Manfaat Budaya Organisasi

Manfaat budaya organisasi menurut Robbins (1993) dalam Sutrisno (2010) sebagai berikut :

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam system dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

Iklim Organisasi

Menurut Baasir (1993), menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian

tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi anggota dengan pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan diharapkan, maka akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja, sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Persoalan ini akan semakin menumpuk dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan disekitarnya sehingga anggota seringkali kehilangan identitas pribadi, dan pimpinan semakin sulit untuk memuaskan kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasi sekaligus.

Menurut Campbell et al. (1996) iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan Lafolette (1975) menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat yang satu dengan yang lainnya. Iklim akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki suatu lingkungan organisasi.

Pengujian Instrumen Penelitian, Model Regresi dan Hipotesa

Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen dilakukan terhadap indikator-indikator dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, agar dapat diketahui tingkat kevalidan dan keandalan indikator sebagai alat ukur variabel. Uji instrumen terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas..

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau tidaknya indikator dari masing-masing variabel. Pengujian dilakukan dengan membandingkan r hitung dan r tabel. Nilai r hitung merupakan hasil korelasi jawaban responden pada masing-masing pertanyaan di setiap variabel yang dianalisis dengan program spss dan outputnya bernama corrected item correlation. Jika nilai signifikansi kurang dari 0,05 serta nilai korelasinya (r) untuk semua variabel nilainya lebih besar dari r tabel yaitu 0,3, maka dikatakan valid.

Sedangkan Uji Reliabilitas dilakukan untuk melihat konsistensi suatu pengukuran dari suatu variabel. Suatu pengukur dapat dikatakan reliabilitas apabila memiliki koefisien *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6 (Nunnally, 1967).

Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas setiap variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, selengkapnya dapat dilihat pada tabel-tabel berikut :

Tabel.5.7
Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Budaya Organisasi

No.	Uji Validitas			Uji Reabilitas
	Nilai r	Sig	Keterangan	Cronbach's Alpha
X1.1	0,613	0,000	Valid	0,745
X1.2	0,593	0,000	Valid	
X1.3	0,672	0,000	Valid	
X1.4	0,811	0,000	Valid	
X1.5	0,626	0,000	Valid	
X1.6	0,658	0,000		

Sumber: Lampiran 2, diolah 2017

Haslianalisis validitas dan reabilitas variabel budaya organisasi (X1) menunjukkan bahwa nilai r untuk seluruh item pertanyaan dari indikator lingkungan kerja nilainya lebih besar dari 0,3 atau nilai signifikasi lebih

kecil dari 0.05 dan Nilai Cronbach's Alpha 0,745 lebih besar dari 0,6. Hasil uji validitas dan reabilitas tersebut menunjukkan bahwa intrusmen penelitian untuk variabel budaya organisasi adalah valid dan reliable.

Tabel.5.8
Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Iklim Organisasi

No.	Uji Validitas			Uji Reabilitas
	Nilai r	Sig	Keterangan	Cronbach's Alpha
X2.1	0,463	0,000	Valid	0,630
X2.2	0,635	0,000	Valid	
X2.3	0,761	0,000	Valid	
X2.4	0,664	0,000	Valid	
X2.5	0,509	0,000	Valid	
X2.6	0,516	0,000	Valid	

Sumber: Lampiran 2, diolah 2017

Haslianalisis validitas dan reabilitas variabel iklim organisasi (X2) menunjukkan bahwa nilai r untuk seluruh item pertanyaan dari indikator iklim organisasi nilainya lebih besar dari 0,3 dan Nilai Cronbach's Alpha

0,630 lebih besar dari 0,6. Hasil uji validitas dan reabilitas tersebut menunjukkan bahwa intrusmen penelitian untuk variabel iklim organisasi adalah valid dan reliable.

Tabel.5.9
Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Kinerja

No.	Uji Validitas			Uji Reabilitas
	Nilai r	Sig	Keterangan	Cronbach's Alpha
Y1	0,624	0,000	Valid	0,717
Y2	0,618	0,000	Valid	
Y3	0,656	0,000	Valid	
Y4	0,699	0,000	Valid	
Y5	0,627	0,000	Valid	
Y6	0,632	0,000	Valid	

Sumber: Lampiran 2, diolah 2017

Hasil analisis validitas dan reabilitas variabel Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan bahwa nilai r untuk sepuluh item pertanyaan dari indikator Kinerja Pegawai nilainya lebih besar dari 0,3 dan Nilai Cronbach's Alpha

0,717 lebih besar dari 0,6. Hasil uji validitas dan reabilitas tersebut menunjukkan bahwa intrusmen penelitian untuk variabel Kinerja Pegawai adalah valid dan reliable.

Pengujian Model Regresi

Uji Asumsi Klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik yang akan dilakukan adalah uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi dan uji normalitas.

Hasil Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi yang signifikan yang mendekati sempurna antar variabel independen. Jika antar sesama variabel independen terdapat korelasi yang signifikan, maka pada model regresi linear tersebut terdapat gejala multikolinieritas. Model regresi yang baik adalah tidak terdapat multikolinieritas. Tabel berikut ini menyajikan hasil pengujian multikolinieritas:

Tabel 5.10
 Output Pengujian Besaran Tolerance dan VIF

Variabel Penelitian	Collinearity	
	Tolerance	VIF
Budaya Organisasi	,766	1,306
Iklim Organisasi	,766	1,306

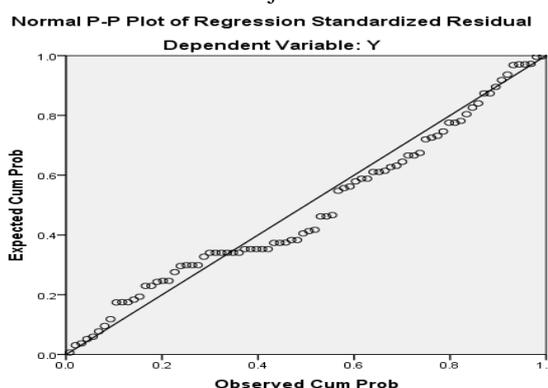
Sumber: Lampiran 2 diolah, 2017

Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas, dimana hasil perhitungan nilai toleransi untuk kedua variabel independen yaitu budaya organisasi dan iklim organisasi, tidak ada yang kurang dari 0,1 serta nilai VIF untuk kedua variabel juga menunjukkan hal yang sama, dimana tidak ada nilai VIF yang lebih dari 10. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat adanya multikolinieritas antara variabel independen dalam model regresi.

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian distribusi normal dilakukan dengan cara melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data distribusi normal. Jika distribusi normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Gambar.5.1
 Distribusi Uji Normalita



Sumber: Lampiran 2 diolah, 2017

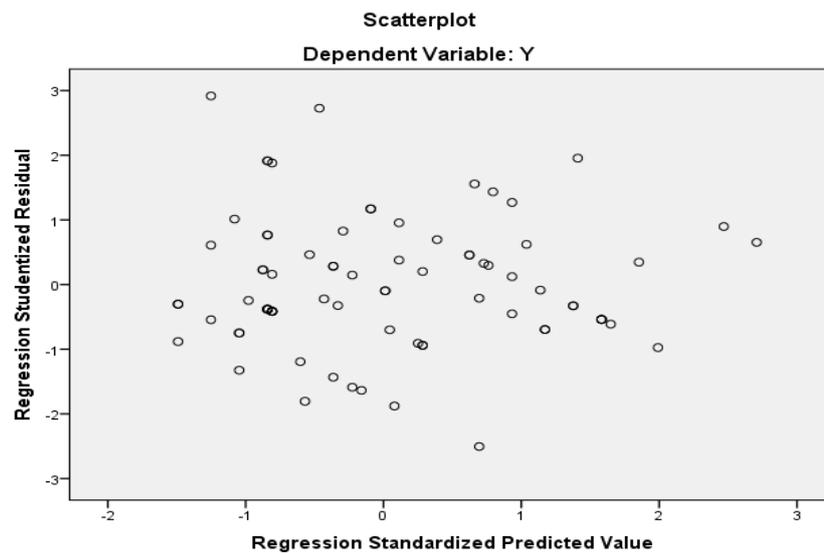
Berdasarkan tampilan grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonalnya. Grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

Uji Heteroskedastisitas

Salah satu asumsi penting dari model regresi linear klasik adalah bahwa variance dari residual yang muncul dalam fungsi regresi adalah

homokedastisitas, yaitu terjadi kesamaan variance dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain (Gujarati, 1995). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat juga dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit) pada grafik plot (scatterplot) antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Berikut ini grafik hasil uji heteroskedastisitas:

Gambar.5.2
 Grafik Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Lampiran 2 diolah, 2017

Hasil grafik Scatterplot yang tersaji memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu y, serta tidak mempunyai pola yang jelas atau tidak membentuk suatu pola. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai sebagai alat prediksi.

Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi autokorelasi dapat dilihat pada tabel *critical values of the Durbin-Watson test statistic*. Dari tabel *critical values of the Durbin-Watson test statistic* untuk $n = 82$ dan $k = 2$, diketahui bahwa angka Durbin-Watson diperoleh sebesar 2.160, nilai ini berada di daerah tidak ada autokorelasi

Tabel.5.14
 Uji Autokorelasi
 Model Summary^b

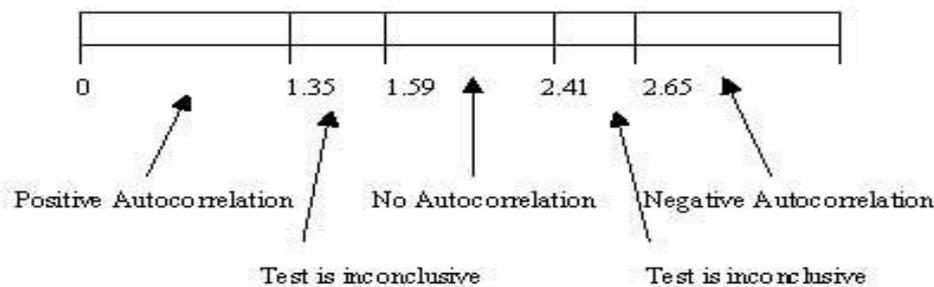
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.711 ^a	.505	.493	.29377	2.160

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Lampiran 2 diolah , 2017

Gambar. 5.3
 Gambar Daerah Kritis Uji Durbin-Watson



Sumber : Gujarati, Damodar N, 1999

Dari hasil uji autokorelasi, dimana nilai durbin-waston dari perhitungan SPSS diperoleh sebesar 2,160. Nilai ini berada pada daerah tidak ada autokorelasi.

Dari pengujian asumsi klasik dapat disimpulkan model regresi tidak menyalahi ketentuan dari asumsi

klasik sehinggah model regresi ini dapat di gunakan dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesa

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam

penelitian ini. Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian secara simultan dan pengujian secara parsial.

Uji F

Untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independent secara bersama-sama

(simultan) terhadap variabel dependen dilakukan dengan menggunakan uji F test yaitu dengan cara membandingkan antara F hitung dengan F tabel atau probabilitas nilai signifikan dibandingkan dengan alpha yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 5.15
Uji Simultan (F)
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.967	2	3.483	40.362	.000 ^b
	Residual	6.818	79	.086		
	Total	13.785	81			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber : Lampiran 2 diolah, 2017

Dari hasil perhitungan statistik tertera pada tabel 5.15, diperoleh nilai F test sebesar 40,362 lebih besar dari F tabel sebesar 2,79 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari alpa 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel independen yang meliputi, budaya organisasi dan iklim secara bersama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Uji t

Pada dasarnya uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independent meliputi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara parsial dalam menerangkan variabel dependent yaitu kinerja pegawai.

Tabel 5.16
Uji T
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
(Constant)	.412	.313		1.317	.192				
1	X1	.361	.079	.412	4.556	.000	.612	.456	.360
	X2	.420	.092	.413	4.574	.000	.613	.458	.362

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Lampiran 2 diolah, 2017

Dari hasil pengujian secara parsial pada tabel 5.16, maka dapat di jelaskan sebagai berikut:

- Analisa regresi linear berganda menghasilkan persamaan garis regresi sebagai berikut: $Y = 0,412 + 0,361 X_1 + 0,420 X_2$ Nilai koefisien regresi untuk masing-masing variabel independen yaitu budaya organisasi dan iklim organisasi, bernilai positif. Nilai ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif secara partial antara masing-masing variabel independent dengan variabel dependent (kinerja). Dimana setiap adanya perubahan atau kenaikan satu satuan pada variabel budaya organisasi akan menyebabkan meningkatnya pula kinerja sebesar 0,361 demikian pula dengan variabel iklim organisasi, jika bertambah satu maka kinerja akan bertambah sebesar 0,420.
- Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil perhitungan diperoleh t_{hitung} untuk varaibel lingkungan kerja (X2) sebesar 4,556 lebih besar dari t_{tabel} 2,00 dan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari alfa 0,05. Dengan demikian secara parsial variabel budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

- Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil perhitungan diperoleh t_{hitung} untuk varaibel lingkungan kerja (X2) sebesar 4,574 lebih besar dari t_{tabel} 2,00 dan nilai signifikan sebesar 0,000. lebih kecil dari alfa 0,05. Dengan demikian secara parsial variabel Iklim Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai

- Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Dari hasil pengujian hipotesa secara parsial menunjukan bahwa variabel yang dominan yang

berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah variabel iklim organisasi, dengan nilai koefisien parsial sebesar 0.458.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan di muka, maka selanjutnya dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut;

1. Secara simultan variabel budaya organisasi dan iklim organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat serta iklim organisasi yang mendukung, maka mampu memberikan suatu dorongan bagi para pegawai untuk melakukan tugas dan tanggung jawab dengan baik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik pula.
2. Secara parsial variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memberikan semangat bagi pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dengan baik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Dan secara parsial variabel iklim organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku. Hal ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang baik dapat memacu pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dengan baik maka dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Daftar Pustaka

- BPKP, 2000, **Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah, Tim Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**, Jakarta.
- Dharma, S., 2005, **Manajemen Kinerja, falsafah Teori & Penerapannya**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Flippo, Edwin, B., 1994. **Manajemen Personalia**. Diterjemahkan oleh Moh. Masud, Edisi Keenam, Jilid 2, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Ghozali, Imam, 2005. **Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS**, Edisi Ketiga, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- H.M. Affandi, 2002, **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja** (Studi kasus Pada Pegawai di Lingkungan Kota Semarang).
- Handoko, Tani T, 2000, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia**, BPFE, Yogyakarta
- Lembaran Negara, 1993, **Undang-undang Pokok Kepegawaian No. 8 Tahun 1993**, Jakarta
- Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad, 2009, **The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance Faculty of Business and Accountancy, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia, Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 No. 1.**
- Luthan Fred, 2006, **Perilaku Organisasi**, edisi Bahasa Indonesia Alih Bahasa; Vivin Andika dkk, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Bandung: Remajaresdakarya.
- Mardiasmo, 2002. **Akuntansi Sektor Publik**, Penerbit Andi. Yogyakarta
- MC Maryati, **Statistik Ekonomi dan Bisnis**, UPP AMP YKPN Yogyakarta, 2001
- Porter, R. M., and Steers, R. M., 1979, "The Measurement of Commitment" *Journal of Vocational Behavior*,
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M., 1982. "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover". San Diego: Academic Press.
- O'Reilly, C. A., and Chatman, J. 1986. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*,
- Ong, BP, 1979, **Organizational Climate and Teachers Job Satisfaction in Residential and Non Residential Schools**, Master Thesis Departemen of Extebsions Education Faculty Of Rducational Studies, Universiti Putra Malaysia.
- Sugiyono, **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D**, Alfabeta Bandung, 2006
- Riggio, Ronald E. 2000. **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, Third Edition, Printice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Robbin Stephens P, 1996, **Perilaku Organisasi**, Jilid 1 dan 2, Prehallindo, Jakarta
- Robbins, Stephen P, 2006, **Organization Behavior**, Tenth Edition, Prentince-Hall, Molan B, Edisi Bahasa Indonesia, PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Shadur Mark A, Kienzle Rene dan Rodwell John J, 1999, **The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involment: The Importance of Sypport, Group & Organizational Management**
- Simamora, Henry, 1996, **Manajemen Sumber Daya manusia**, STIE, YKPN, Yogyakarta
- Sugiyono, 2002, **Statistika untuk Penelitian**, Alfabeta, Jakarta

- Vardi Yoav, 2001, **The Effect of Organizational Climate on Misconduct at Work**, **Journal of Business Ethics**, Klumer Academic Publishers, Printer in the Netherlands.
- Umar. Husein, 1998. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Yousef, Darwish A. 2000. **“Organizational Commitment : A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a non-western Country”**. *Journal of Managerial Psychology*, Volume 15, Number 1 pp. 6-24.