

ISSN 1411-2280

Vol.15, No.1, Januari 2013

# EKOBIS

Jurnal Ekonomi dan Bisnis

**PERAN STRUKTUR ORGANISASI DAN SISTEM REMUNERASI  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA**

Tatiek Nurhayati  
Ahmad Darwansyah

**PERAN *KNOWLEDGE SHARING* TERHADAP KINERJA UKM  
BERBASIS SIKAP KEWIRAUSAHAAN**

Widodo

**ANALISIS *EMPOWERING LEADERSHIP* DAN *PSYKOLOGICAL  
EMPOWERMENT* DALAM ORGANISASI**

Mutamimah  
Munadharoh

**PENDEKATAN *ENGAGEMENT* DALAM MEMBANGUN  
KINERJA PEGAWAI**

Astrid Yuniar Nurbaity  
Heru Sulistyio

**OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KOTA SEMARANG**

Sri Hindah Pudjihastuti  
Haves Ardhani

**PENINGKATAN KINERJA PEMASARAN MELALUI OPTIMALISASI  
KEUNGGULAN BERSAING**

Irfanunnisa' Tsalits Hartanty  
Alifah Ratnawati

**IMPLEMENTASI *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)*  
SEBAGAI PEMBENTUK CITRA PERUSAHAAN DAN LOYALITAS**

Mulyana  
Dian Ayuk Wulan Sari

**EMOSI PELANGGAN: ANTESENDEN DAN KONSEKUENSI**

Ken Sudarti



PERAN STRUKTUR ORGANISASI DAN SISTEM REMUNERASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA Tatiek Nurhayati Ahmad Darwansyah	✓	1 - 16
PERAN <i>KNOWLEDGE SHARING</i> TERHADAP KINERJA UKM BERBASIS SIKAP KEWIRAUSAHAAN Widodo		17 - 27
ANALISIS <i>EMPOWERING LEADERSHIP</i> DAN <i>PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT</i> DALAM ORGANISASI Mutamimah Munadharoh		28 - 43
PENDEKATAN <i>ENGAGEMENT</i> DALAM MEMBANGUN KINERJA PEGAWAI Astrid Yuniar Nurbaity Heru Sulistyio	✓	44 - 58
OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA SEMARANG Sri Indah Pudjihastuti Haves Ardhani	✓	59 - 71
PENINGKATAN KINERJA PEMASARAN MELALUI OPTIMALISASI KEUNGGULAN BERSAING Irfanunnisa' Tsalits Hartanty Alifah Ratnawati	✓	72 - 89
IMPLEMENTASI <i>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)</i> SEBAGAI PEMBENTUK CITRA PERUSAHAAN DAN LOYALITAS Mulyana Dian Ayuk Wulan Sari	✓	90 - 104
EMOSI PELANGGAN: ANTESENDEN DAN KONSEKUENSI Ken Sudarti		105 - 113

# PERAN STRUKTUR ORGANISASI DAN SISTEM REMUNERASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA

Tatiek Nurhayati  
Ahmad Darwansyah  
Universitas Islam Sulatan Agung  
tatiekn.h@gmail.com

## ABSTRACT

*This study focused on examining the influence of organizational structure, systems remunerasi, on work motivation in order to improve the performance of employees at the tax office in Semarang Region. Respondents in this study were employees of the Directorate General of Taxation in Semarang with the number of sampling 120 people. The results of data analysis showed that all the hypotheses proposed in this study is acceptable. This means that there are positive and significant influence of organizational structure variables, remunerasi system, to work motivation and employee performance in order to increase the tax directorate general region of Semarang. Thus through the efforts of organizational structure, systems that support the organization remunerasi be better in accordance with the changes being made, so as to motivate the work in order to improve the performance of employees so as to provide maximum service to the public, especially taxpayers. Processing of data obtained on the influence of the organizational structure of work motivation is 0.32; the influence of the system remunerasi of work motivation is 0.42; influence the organizational structure of the performance of employees is 0.21; remunerasi system influence on the performance of employees is 0.23; and the influence of motivation on employee performance is 0.25.*

**Keywords :** *organization structure, remuneration system, work motivation, and employee performance*

## PENDAHULUAN

Sejalan dengan pesatnya perkembangan zaman dan semakin kompleksnya persoalan yang dihadapi oleh negara, telah terjadi pula perkembangan penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan upaya-upaya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, karena itu perlu ada rangka pemerintahan yang kuat.

Reformasi birokrasi salah satu cara yang tepat untuk membangun kepercayaan rakyat. Reformasi birokrasi adalah suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem yang tujuannya mengubah struktur, tingkah

laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang sudah lama. Reformasi birokrasi ruang lingkungannya tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, namun juga terkait perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku. Hal ini berhubungan dengan permasalahan yang bersinggungan dengan *authority* atau *formal power* (kekuasaan).

Kementerian Keuangan merupakan salah satu percontohan Reformasi birokrasi yang mulai diberlakukan sejak tahun 2007. Tugas Kementerian Keuangan adalah membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan di bidang keuangan dan kekayaan negara sesuai dengan Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang

Kuangan Negara. Diantara program yang dikeluarkan Kementerian Keuangan dalam mengimplementasikan Modernisasi DJP meliputi perubahan struktur organisasi (restrukturisasi organisasi), pembenahan sumber daya manusia termasuk kepemimpinan termasuk internalisasi nilai-nilai organisasi dalam mencapai visi dan misi, realisasi remunerasi untuk memberikan motivasi dan penataan kembali proses bisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. Sejalan dengan itu visi dalam konteks pembangunan bidang kepegawaian dimasa yang akan datang adalah mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, mampu bersaing dan mengantisipasi perkembangan dunia yang pesat diberbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan dan kinerja yang tinggi (Maarif, 2003)

Permasalahan yang dihadapi oleh kantor pelayanan pajak di wilayah Semarang tidak berbeda jauh dengan apa yang dihadapi Direktorat Jenderal Pajak pada umumnya, yaitu untuk mencapai tujuan akhir berupa pemenuhan target penerimaan pajak yang dari tahun ketahunnya semakin meningkat, yang berarti harus diikuti peningkatan kinerja organisasi yang lebih optimal. Dimana kinerja organisasi akan dapat tercapai apabila kinerja unit-unit tercapai. Selanjutnya kinerja unit akan sangat ditentukan oleh kinerja individu-individu. Kinerja individu akan sangat dipengaruhi atau didukung oleh unsur-unsur yaitu dari organisasi, dari manajemen dan dari individu itu sendiri.

Perubahan struktur organisasi di Direktorat Jenderal Pajak dari yang semula dibagi berdasarkan jenis pajak menjadi berdasarkan fungsi. Struktur organisasi akan membentuk sikap individual karyawan dan memotivasi mereka untuk keningkat kinerja yang lebih tinggi. Kinerja seseorang dapat menjadi optimal jika didukung oleh kemampuan yang baik dan motivasi yang kuat. Keberhasilan kinerja pegawai sebuah organisasi dipengaruhi pula oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai,

diantaranya motivasi serta insentif dan imbalan berdasarkan identifikasi menurut Rotthwell (2000).

Berkenaan dengan remunerasi yang diterapkan pada Kementerian Keuangan khususnya Direktorat Jenderal Pajak sesungguhnya merupakan bagian dari upaya untuk memperbaiki kinerja birokrasi. Sejak lama jajaran birokrasi kita berlindung dibalik jabatannya dan cenderung bertindak atas nama kekuasaan, organisasinya tambun, sifatnya korup, profesionalisme dan produktivitas rendah, disiplin yang kurang, serta segudang citra negatif lainnya. Melalui perubahan struktur organisasi dan sistem remunerasi tersebut diharapkan dapat memperbaiki kualitas pelayanan kepada publik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi, serta dapat menciptakan aparatur yang bersih, profesional, dan bertanggung jawab untuk keteraturan dan transparansi. Remunerasi sendiri memiliki pengertian sebagai setiap bentuk imbalan (reward) yang diterima pegawai sebagai akibat dari kinerja-kinerja tugas dalam organisasi, termasuk diantaranya hadiah, penghargaan atau promosi jabatan. Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila remunerasi diberikan tidak secara proposional (Ivancevich, 2006). Pendekatan melalui pengembangan remunerasi ini dikenal sebagai cara yang efektif untuk mengurangi biaya dan menambah produktifitas pegawai.

Berdasarkan hal tersebut diatas, Kementerian Keuangan melalui Ditjen Pajak merasa perlu untuk melakukan perubahan. Oleh karena itu Ditjen Pajak menggulirkan reformasi perpajakan, salah satunya dengan melakukan modernisasi administrasi di Kantor Pelayanan Pajak. Modernisasi yang dilakukan bersifat menyeluruh dan komprehensif, yang meliputi perubahan struktur organisasi, penggunaan teknologi, penerapan remunerasi, serta peningkatan mutu SDM seperti peningkatan moral, etika dan integritas dengan menggunakan fit and

ntif dan menurut

si yang keuangan Pajak an dari birokrasi. erlindung bertindak isasinya sme dan kurang, Melalui sistem dapat kepada rcayaan serta bersih, b untuk nuerasi i setiap diterima kinerja- ermasuk n atau k dapat unerasi osional melalui dikenal gurangi ktifitas

diatas, n Pajak bahan. gulkan dengan asi di ernisasi h dan ubahan nologi, gkatan l, etika fit and

proper test, kode etik pegawai, mapping pegawai, perbaikan kebijakan perpajakan, peningkatan kualitas pelayanan terhadap masyarakat wajib pajak dengan sistem administrasi perpajakan yang modern dan didukung dengan teknologi yang lebih baik. Perubahan struktur organisasi dan sistem remunerasi ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai agar mampu memberikan pelayanan prima sehingga memudahkan wajib pajak dalam melaksanakan kewajibannya.

Dorongan seseorang untuk bekerja dipengaruhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi dan tingkat kebutuhan yang berbeda pada setiap pegawai, sehingga dapat terjadi perbedaan motivasi dalam berprestasi. Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energy, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan (Sinungan, 2005) . Secara teori berbagai definisi tentang motivasi biasanya terkandung keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan dan insentif. Dengan demikian suatu motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan dan menggerakkan dan motif itulah yang menggerakkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak-tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan. (Buhler, 2004) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: "Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan".

Modernisasi yang dilakukan ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai Ditjen Pajak. Pegawai

mampu memberikan pelayanan yang profesional sehingga dapat memangkas jalur birokrasi menjadi lebih cepat dan mudah bagi wajib pajak. Dengan adanya perubahan ini, kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi semakin meningkat. Dengan adanya struktur organisasi yang efektif dan efisien serta sistem remunerasi yang diterapkan dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai untuk mengelola dan mengendalikan organisasi agar tetap konsisten dengan perubahan yang dilakukan sesuai dengan visi dan misi Ditjen Pajak.

Penelitian ini dilakukan pada kantor pelayanan pajak di wilayah Semarang yang berada di kanwil DJP Jawa Tengah I. Alasan dilakukannya penelitian pada kantor pelayanan pajak di wilayah Semarang untuk mengukur tingkat seberapa besar perubahan struktur organisasi, sistem remunerasi mempengaruhi motivasi kerja dan meningkatkan kinerja pegawai. Untuk menilai kinerja pegawai pajak, Dirjen Pajak membuat Rencana kerja setiap pegawai per semester dan pada akhir semester akan di Evaluasi kinerjanya melalui Sistem Informasi Kepegawaian dan Keuangan Aktiva (SIKKA)

## KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS Kinerja Pegawai

Menurut teori sumber daya manusia, kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*" yaitu : (1) melakukan, men-

jalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban atau suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*) (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005).

#### **Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan dorongan yang datang dari dalam diri manusia yang mengaktifkan, menggerakkan serta mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan karena itu kunci untuk mengerti motivasi adalah memahami hubungan kebutuhan, dorongan dan tujuan (Veithzal Rivai, 2001). Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Meski motivasi umum terkait dengan upaya ke arah sasaran apa saja, dalam konteks organisasi maka motivasi berfokus pada tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal pegawai terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Teori motivasi terdiri dari, pertama *content theories* atau teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Kedua, adalah *process theory* atau teori proses yaitu yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan. Kedua kategori tersebut mempunyai pengaruh penting bagi para manajer untuk memotivasi pegawai.

#### **Sistem Remunerasi**

Kata remunerasi menurut *Oxford advance learner's dictionary of current English (AS hornby)* Remuneration adalah *Payment* atau *Reward* berarti pembayaran, penghargaan, imbalan yang mana istilah imbalan sering juga dalam bahasa Indonesia digunakan istilah kompensasi. Berbagai buku-buku

manajemen sumber daya manusia yang banyak beredar di Indonesia terutama buku yang merupakan terjemahan yang berasal dari amerika menggunakan istilah kompensasi untuk mengungkapkan hal tersebut. Namun bahasa inggris maupun Organisasi Buruh Internasional (*International labour Organization/ILO*) menyebutnya dengan istilah Remuneration. Imbalan atau kompensasi ataupun remunerasi mempunyai cakupan yang luas daripada upah atau gaji. Imbalan mencakup "semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja dan diterima atau dinikmati oleh pekerja, baik secara langsung, rutin, atau tidak langsung menurut: Ahmad S. Ruky, (2002)

Remunerasi yang ada ditubuh Kementerian Keuangan adalah penataan kembali pemberian imbalan kerja berupa tunjangan yang dikenal dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN) dengan didasarkan atas tingkat tanggung jawab dan resiko jabatan/pekerjaan yang diemban.

#### **Struktur Organisasi**

Menurut Robbins dan Coulter (2007) struktur organisasi diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Struktur organisasi yang baik berusaha mewujudkan keserasian dan keharmonisan kerja. Struktur organisasi merupakan sistem yang harus dilaksanakan oleh manajer untuk menggerakkan aktivitas untuk mewujudkan kesatuan tujuan. Struktur organisasi harus selalu dievaluasi untuk memastikan konsistensinya dalam pelaksanaan operasi yang efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan sekarang.

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Robbins dan Coulter (2007) mengemukakan 5 (lima) faktor yang mempengaruhi struktur organisasi, yaitu: 1). Pembagian pekerjaan, adalah tingkat dimana tugas

...sia yang  
...ama buku  
...g berasal  
...kompen-  
...tersebut.  
...rganisasi  
...about Or-  
...an istilah  
...mpensasi  
...cakupan  
...mbalan  
...ang dike-  
...kerja dan  
...erja, baik  
...angsung

...ditubuh  
...enataan  
...berupa  
...njanan  
...Negara  
...tingkat  
...jabatan/

... (2007)  
...sebagai  
...i yang  
...s-tugas  
...an, dan  
...si yang  
...ian dan  
...anisasi  
...anakan  
...ktivitas  
...tujuan.  
...valuasi  
...dalam  
...efisien  
...g.

...tu cara  
...nudian  
...secara  
...enge-  
...engar-  
...agian  
...tugas

dalam sebuah organisasi dibagi menjadi pekerjaan yang berbeda. 2). Departemen-talisasi, merupakan dasar yang digunakan untuk mengelompokkan sejumlah pekerjaan menjadi satu kelompok. Setiap organisasi terdiri dari beberapa departemen (divisi kerja). 3). Hierarki, adalah garis wewenang yang tidak terputus yang membentang dari tingkatan atas organisasi hingga tingkatan paling bawah dan menjelaskan hubungan si pelapor kepada si penerima laporan. 4). Koordinasi, adalah proses menyatukan aktivitas dari departemen yang terpisah untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif. 5). Rentang manajemen, adalah jumlah karyawan yang dapat dikelola oleh seorang pimpinan secara efektif dan efisien.

#### **Pengaruh Struktur Organisasi dan Motivasi Kerja**

Suatu struktur organisasi yang digambarkan sangat formal akan membuat aturan dan prosedur yang menetapkan aktivitas yang seharusnya dilakukan masing-masing individu. Organisasi semacam itu memiliki prosedur pelaksanaan baku (*standard operating procedures*) yang tertulis, instruksi khusus, dan kebijakan yang jelas. (Kreitner dan Kinichi, 2003)

Pembuktian atas hipotesis secara statistik menyimpulkan bahwa terdapat hubungan kompleksitas dengan motivasi kerja karyawan. Hubungan kompleksitas dengan motivasi kerja menunjukkan semakin tinggi Kompleksitas maka semakin tinggi pula pencapaian motivasi kerja karyawan.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : Struktur Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

#### **Pengaruh Sistem Remunerasi dan Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah hasil dari kegiatan-kegiatan industri di dalam kelompok kerja. Motivasi kerja jelas-jelas merupakan

sikap mental yang dimiliki oleh seorang pekerja dalam melakukan tugasnya. Hal ini ditandai dengan adanya kesiapan mental yang baik dari karyawan. Menurut Gibson, (1990), motivasi kerja merupakan konsep yang menguraikan kekuatan yang ada didalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku untuk bekerja. Motivasi mengarahkan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan potensi yang dimiliki. Remunerasi itu sendiri merupakan sasaran objektif yang mampu memberikan kepuasan terhadap kebutuhan, dorongan atau keinginan seseorang. Remunerasi yang diberikan pada karyawan bertujuan untuk mendorong karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Nitisemito (1992) menyatakan bahwa remunerasi atau kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para keryawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Apabila remunerasi yang diberikan itu dapat memenuhi kebutuhan serta memberikan kepuasan maka hal ini mendorong semangat dan motivasi kerja yang tinggi untuk merealisasikan tujuan-tujuan perusahaan. Tinggi rendahnya remunerasi atau kompensasi yang diberikan organisasi atau perusahaan dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan kantor pelayanan pajak di wilayah Semarang. Motivasi kerja karyawan kantor pelayanan pajak di wilayah Semarang akan meningkat apabila Kementerian Keuangan yang bersangkutan memberikan remunerasi atau kompensasi sesuai dengan harapan mereka. Agar apa yang mereka perbuat bagi Kementerian Keuangan dihargai dalam bentuk remunerasi atau kompensasi sebagai prestasi kerja.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

Ada hubungan antara remunerasi dengan motivasi kerja pada Kantor Pelayanan Pajak

H2 : Remunerasi berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja

#### **Pengaruh Struktur Organisasi dan Kinerja pegawai**

Struktur organisasi merupakan alat untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuannya. Pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan mengarah pada suatu kesimpulan yang sangat jelas. Struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan. Kerangka kerja organisasi tersebut disebut sebagai desain organisasi (*organizational design*). Bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi (*organizational structure*).

Menurut Siswanto (2005) struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka ragam yang dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja. Pengertian lain dari struktur organisasi adalah suatu bagan khusus dari hubungan antara kegiatan usaha dan sumber daya yang ada di dalam organisasi disertai dengan tugas-tugas yang mereka jalankan (Sukirno, 2006).

Struktur organisasi berfungsi sebagai alat untuk membimbing kearah efisiensi dalam penggunaan pekerja dan seluruh sumber daya yang dibutuhkan dalam meraih tujuan organisasi.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H3 : Struktur Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

#### **Pengaruh Sistem Remunerasi dan Kinerja Pegawai**

Dengan remunerasi seorang pegawai akan dituntut untuk mengoptimalkan kinerjanya karena jumlah remunerasi yang

diterima akan sebanding dengan kinerja yang dilakukan, atau dengan kata lain harus memenuhi target tertentu. Selain itu remunerasi juga akan menuntut tingkat kedisiplinan dari pegawai itu sendiri karena absensi akan berpengaruh akan ada pemotongan gaji jika pegawai tersebut pulang lebih cepat atau terlambat datang ketempat kerja sesuai dengan ketentuan yang ada. Dimana setiap pegawai harus menggunakan absensi yang menggunakan fingerprint selain itu juga dipadukan dengan penggunaan passkey tertentu dan dengan adanya hal ini kedisiplinan pegawai sedikit banyak dapat dipantau. Setiap pegawai di Direktorat Jenderal Pajak akan di evaluasi kinerjanya setiap semester atas pencapaian dari rencana kerja yang telah ditetapkan setiap awal semesternya yang terdiri dari 3 komponen penilaian yaitu: pelaksanaan pekerjaan (bobot 40%), Disiplin kehadiran (bobot 30%), serta Sikap dan perilaku terhadap pekerjaan (bobot 30%). Dimana penilaian atas evaluasi tersebut akan di sidang pada akhir tahun yang mana hasilnya akan mempengaruhi naik turunnya grade seorang pegawai yang berarti akan mempengaruhi nilai rupiah dari remunerasi yang diterimanya.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H4 : Sistem remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

#### **Pengaruh Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai**

Suharto dan Cahyono (2005) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut: 1). Kemampuan, kepribadian dan minat kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kesederhanaan dan keterampilan. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relative mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap. 2). Kejelasan dan



an kinerja  
kata lain  
u. Selain  
tut tingkat  
diri karena  
kan ada  
tersebut  
at datang  
ketentuan  
wai harus  
gunakan  
n dengan  
n dengan  
wai sedikit  
pegawai di  
evaluasi  
ncapaian  
tetapkan  
rdiri dari  
ksanaan  
ehadiran  
prilaku  
Dimana  
ut akan  
g mana  
turunnya  
arti akan  
nnerasi  
sis yang  
h positif  
**Kinerja**  
ebutkan  
kinerja  
mpuan,  
ampuan  
eorang,  
mpilan.  
ri yang  
i oleh  
an dan  
upakan  
an dan

penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan ke arah tujuan.

3). Tingkat motivasi pekerja. Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Setiap individu dari perusahaan berasal dari latar belakang yang berbeda, oleh karena itu, perusahaan perlu melihat kebutuhan dan harapan pegawainya, bakat dan ketrampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana pegawai tersebut pada masa mendatang. Apabila perusahaan telah mengetahui hal-hal tersebut maka akan lebih mudah untuk menempatkan pegawai pada posisi yang paling tepat sehingga pegawai akan lebih termotivasi dalam bekerja karena pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan mereka.

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "AID-DAS" yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan de-

mikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Robbins (2006) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin & Waridin (2006) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0.359. Koesmono (2005) juga membuktikan hal yang sama tentang adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.387. Dimana pada kedua penelitian tersebut motivasi memberikan pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H5 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

## METODE PENELITIAN

### Populasi

Populasi dalam penelitian ini, terdiri dari semua elemen yang terkait yakni seluruh pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak di wilayah Semarang

### Sampel

Penentuan jumlah sampel ditentukan dengan persyaratan yang ditentukan oleh Hair *et al.* (2005) bahwa jumlah sampel yang diambil minimal 5 kali dari jumlah indikator yang dipergunakan dalam penelitian. Ferdinand (2006) menyebutkan bahwa jumlah sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM adalah 100 – 200. Berdasarkan indikator yang akan ditelaah yaitu sebanyak 23 indikator maka sampel yang akan diambil sebanyak 115 responden. Teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*, yaitu cara pengambilan sampel yang tidak memberi peluang yang sama kepada setiap anggota untuk terambil sebagai sampel, atau *nonrandom sampling* (cara pengambilan sampel yang tidak

acak). Penentuan besaran sampling yang akan diambil menggunakan *Proporsional Stratified sampling* yaitu pengambilan sampling dengan cara mengambil sampel dengan memperhatikan strata (tingkatan) didalam populasi

#### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, yakni mengumpulkan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan kepada responden dalam bentuk daftar pertanyaan dan diminta untuk memberikan tanggapan atau jawaban yang telah tersedia. Pada metode ini digunakan skala pengukuran

model Likert Scale (*Skala Linkert*) dengan rentang skala 1 sampai dengan 5

#### Teknik Analisis

Analisis data yang dilakukan dengan menggunakan *The Structural Equation Model (SEM)* dalam model dan pengujian hipotesis. SEM atau model persamaan struktural adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relative rumit, secara simultan (Ferdinand, 2006).

#### ANALISIS DATA

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Model

**Tabel 1. Normalitas Data**

Assessment of Normality						
Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x6	2	5	0,05	0,223	-0,944	-2,111
x7	1	5	-0,117	-0,523	-0,77	-1,723
x8	2	5	-0,075	-0,335	-0,963	-2,152
x9	1	5	-0,075	-0,334	-0,853	-1,908
x10	1	5	-0,146	-0,654	-0,746	-1,668
x1	2	5	0,089	0,4	-1,097	-2,452
x2	2	5	-0,175	-0,785	-1,078	-2,411
x3	2	5	0,013	0,06	-1,143	-2,555
x4	2	5	0,121	0,541	-1,055	-2,359
x5	2	5	-0,071	-0,319	-0,936	-2,093
x23	2	5	-0,029	-0,129	-0,723	-1,617
x22	2	5	-0,094	-0,42	-0,76	-1,698
x21	1	5	-0,262	-1,173	-0,584	-1,306
x20	2	5	-0,085	-0,381	-0,821	-1,835
x19	2	5	-0,259	-1,156	-0,698	-1,562
x18	2	5	0,046	0,208	-1,129	-2,525
x17	2	5	0,144	0,642	-0,616	-1,378
x11	2	5	-0,101	-0,453	-0,544	-1,217
x12	1	5	-0,117	-0,522	-0,849	-1,898
x13	2	5	-0,298	-1,333	-0,784	-1,753
x14	1	5	-0,049	-0,221	-0,732	-1,637
x15	2	5	-0,18	-0,805	-0,597	-1,334
x16	2	5	-0,163	-0,727	-0,88	-1,968
Multivariate					1,702	2,375

Sumber: data primer yang diolah, 2012

7) dengan  
dengan  
Equation  
pengujian  
persamaan  
nik-teknik  
pengujian  
g relative  
(2006).

analisis  
7). Model

111
723
152
908
568
452
411
555
359
293
317
398
306
135
62
25
78
17
98
53
37
34
38
5

teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh. Sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk *confirmatory factor analysis* juga akan diuji

#### Uji Kesesuaian Model Goodness of Fit Test. Uji Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 1, terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk Multivariate yang berada dibawah 2.58. Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

#### Evaluasi Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (Mahalanobis Distance) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al.*, 1995; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidel, 1996 dalam Ferdinand, 2002)

Untuk menghitung mahalobis distance berdasarkan nilai chi-square pada

derajat bebas sebesar 22 (indikator) pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2_{(23, 0.001)} = 56.389$  (berdasarkan tabel distribusi  $\chi^2$ ). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalainobis maksimal 40,278. Jadi dalam analisis ini tidak ditemukan adanya outlier.

#### Evaluasi Multicollinearity dan Singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

**Determinant of sample covariance matrix = 0,1860k**

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

#### Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model di estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik.

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ( $> 2.58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap

model yang diestimasi itu. Cut -off value sebesar  $\pm 2,58$  dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 2

Dari tabel tersebut diperoleh tidak satupun nilai *standardized residual covariance* yang lebih besar dari  $\pm 2,58$ . Dengan demikian model tidak memerlukan adanya modifikasi yang berarti.

**Tabel 3. Reliability dan Variance Extract**

Variabel	Reliability	Variance Extract
Struktur Organisasi	0,735	0,549
Sistem Remunerasi	0,809	0,575
Motivasi Kerja	0,812	0,593
Kinerja Karyawan	0,779	0,589

Sumber: data primer yang diolah, 2012

**Tabel 2. Standardized Residual Covariances**

	x6	x7	x8	x9	x10	x1
x6	0					
x7	0,153	0				
x8	-0,052	-0,544	0			
x9	-0,337	-0,058	0,964	0		
x10	0,269	0,172	-0,217	-0,325	0	
x1	1,235	1,972	1,29	1,296	1,537	0
x2	-1,811	-0,275	-0,947	-0,655	-0,534	0,164
x3	-1,677	0,617	0,059	0,246	-0,625	-0,811
x4	-1,761	-0,236	0,155	-0,453	-0,784	-0,032
x5	-0,199	1,677	0,133	-0,027	0,61	0,489
x23	-1,111	-0,605	-0,358	0,309	-1,026	-0,332
x22	0,075	1,017	0,645	-0,409	1,012	0,581
x21	-0,645	0,409	0,074	-0,357	0,396	1,122
x20	1,09	1,387	0,235	0,038	0,642	1,258
x19	-0,509	-0,389	-0,096	-0,276	-0,304	-0,091
x18	-1,094	-0,468	-0,257	-0,737	-0,65	-0,141
x17	-0,464	1,069	0,351	0,036	1,072	1,008
x11	-0,989	-0,118	0,639	0,827	-0,3	0,545
x12	-0,64	-0,013	0,05	0,814	-0,132	0,78
x13	-0,239	0,395	0,552	1,169	0,188	-0,498
x14	-0,562	0,519	1,036	1,42	0,703	0,122
x15	-0,98	-0,322	-0,356	-0,478	-0,099	-0,611
x16	-0,603	-0,226	0,733	0,249	-0,81	-0,117

Sumber: data primer yang diolah, 2012

#### Uji Reliability dan Variance Extracted

Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 3

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang

variance

Variance  
Extract

0.549

0.575

0.593

0.589

1

64

11

12

89

12

1

2

8

1

1

3

5

3

2

1

7

variance

variabel

tuknya

variabel

yang

1 - 16

reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,6.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,4.

#### Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 3.

#### Pengujian Hipotesis Pertama

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh struktur organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai CR sebesar 3.302 dengan probabilitas sebesar 0,001. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel struktur organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

#### Pengujian Hipotesis Kedua

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh sistem remunerasi pekerjaan terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai

CR sebesar 4.283 dengan probabilitas sebesar 0,001. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel sistem remunerasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

#### Pengujian Hipotesis Ketiga

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 1.969 dengan probabilitas sebesar 0,049. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

#### Pengujian Hipotesis Keempat

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 2.107 dengan probabilitas sebesar 0,035. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

#### Pengujian Hipotesis Kelima

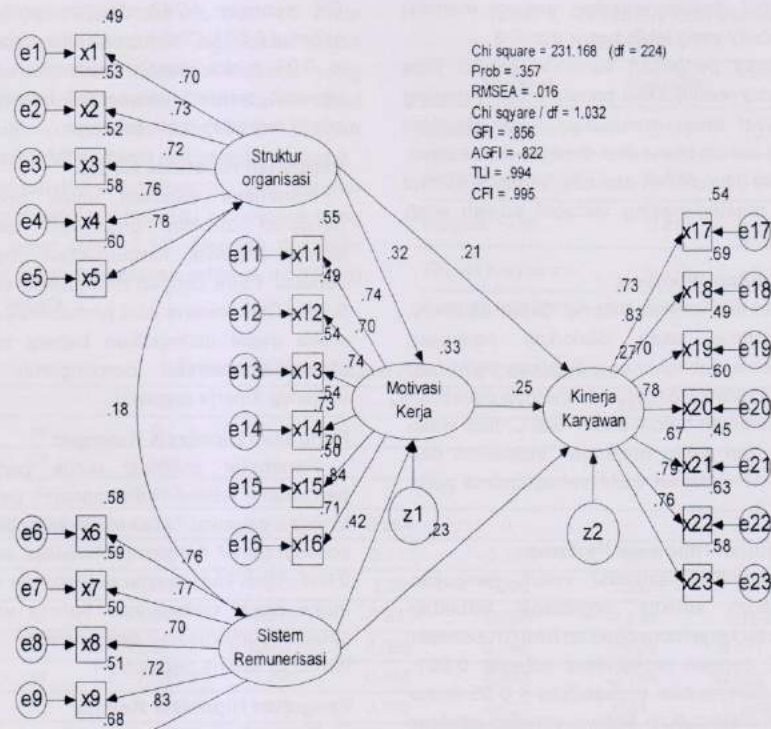
Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar

Tabel 4 . Regression Weight Structural Equational Model

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Motivasi_Kerja	<---	Struktur_organisasi	0,346	0,105	3,302	0.001
Motivasi_Kerja	<---	Sistem_Remunerasi	0,383	0,09	4,283	0.001
Kinerja_Karyawan	<---	Struktur_organisasi	0,174	0,088	1,969	0.049
Kinerja_Karyawan	<---	Sistem_Remunerasi	0,165	0,078	2,107	0.035
Kinerja_Karyawan	<---	Motivasi_Kerja	0,195	0,093	2,109	0.035

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

2.109 dengan probabilitas sebesar 0.035. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.



Gambar 1. Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)

**SIMPULAN**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Kesimpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

**Simpulan mengenai Hipotesis 1**

H1 : Struktur Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara struktur organisasi dengan motivasi kerja. Hal ini mendukung penelitian Robbins and Coulter (2007) yang menunjukkan bahwa struktur organisasi yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja. Variabel struktur organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap motivasi kerja, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai critical ratio (CR) yang lebih besar dari 1,96 yaitu

sebesar 3,302 dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari < 0,05 yaitu sebesar 0,001 maka hipotesis 1 diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa struktur organisasi sangat mempengaruhi motivasi kerja dari pegawai kantor pelayanan pajak, dengan struktur organisasi yang baik akan membuat pegawai termotivasi untuk bekerja dan menyelesaikan pekerjaan lebih baik dan efisien

**Simpulan mengenai Hipotesis 2**

H2 : Remunerasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara remunerasi dengan motivasi kerja. Hal ini mendukung amanat Pasal 17 UU No.43/1999 jo UU No. 8/1974 yang menyatakan bahwa remunerasi mampu

meningkatkan motivasi kerja. Variabel remunerasi menunjukkan pengaruh positif terhadap motivasi kerja, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai critical ratio (CR) yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 4,283 dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $< 0,05$  yaitu sebesar 0,001 maka hipotesis 2 diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja dari pegawai kantor pelayanan pajak sangat dipengaruhi penerapan remunerasi yang tepat berdasarkan jabatan dan beban kerja yang , melalui: sistem merit, adil, layak, kompetitif dan transparan.

#### Simpulan mengenai Hipotesis 3

H3 : Struktur Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara struktur organisasi dengan kinerja pegawai. Hal ini mendukung penelitian Arto Suharto Prawirodirjo (2007) yang menyimpulkan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi secara positif oleh organisasi. Variabel struktur organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai critical ratio (CR) yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 1,969 dan nilai signifikansi yang lebih kecil  $< 0,05$  yaitu sebesar 0,049 maka hipotesis 3 diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai kantor pelayanan pajak menjadi lebih baik seiring dibentuknya struktur organisasi yang baru setelah dilakukannya modernisasi yang sekarang berdasarkan fungsinya.

#### Simpulan mengenai Hipotesis 4

H4 : Remunerasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara remunerasi dengan kinerja pegawai. Hal ini mendukung penelitian Rina Purwani (2009) yang mengatakan bahwa semakin baik pemberian remunerasi untuk pegawai akan meningkatkan motivasi kerja

pegawai. Variabel remunerasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai critical ratio (CR) yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 2,107 dan nilai signifikansi yang lebih kecil  $< 0,05$  yaitu sebesar 0,035 maka hipotesis 4 diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pegawai akan meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya dengan dukungan remunerasi yang tepat, dimana remunerasi yang berlaku berdasarkan sistem merit, adil dan layak serta transparan yang paling diharapkan oleh pegawai kantor pelayanan pajak dalam meningkatkan kerjanya.

#### Simpulan mengenai Hipotesis 5

H5 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Hal ini mendukung penelitian Udai (1985) dalam Fuad Mas'ud (2004) yang mengatakan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Variabel motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai critical ratio (CR) yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 2,109 dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $< 0,05$  yaitu sebesar 0,035 maka hipotesis 5 diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meningkatnya motivasi kerja yang lebih tinggi dari pegawai kantor pelayanan pajak dalam aktivitas kerja akan semakin meningkatkan kerjanya.

#### Implikasi Teoritis

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh Motivasi kerja (Rottwell, 2000), dimana faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja adalah: (1) Struktur Organisasi (Robbins, 2003; dan Kreitner, Kinichi, 2003), dan (2) Remunerasi (UU No.43/1999 Pasal 17, 1999). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Radla (2008); Arto Suharto Prawirodirjo (2007), dan Rina Purwani (2009), yang

menunjukkan hasil bahwa struktur organisasi dan remunerasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja dan berdampak positif pada kinerja pegawai, oleh karena itu model yang digambarkan dapat diterapkan kantor pelayanan pajak dalam meningkatkan kinerja pegawai.

#### **Implikasi Manajerial**

Sistem remunerasi mempengaruhi motivasi kerja dengan nilai korelasi 0,42 struktur organisasi mempengaruhi motivasi kerja dengan nilai korelasi sebesar 0,32 sedangkan motivasi kerja mempengaruhi kinerja dengan nilai korelasi sebesar 0,25 Implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini adalah perlu mempertahankan hal-hal sebagai berikut:

1. Hal-hal yang perlu ditingkatkan a). Melakukan inventarisir kembali jenis pekerjaan yang belum ada dan belum jelas SOP nya sehingga dapat dikirim dan menjadi masukkan kantor pusat DJP dalam membuat SOP tahun selanjutnya, b). Perlu dibuat masukkan ke kantor pusat DJP dalam menyusun peringkat (grade) dan besaran rupiahnya yang disesuaikan tingkat kebutuhan hidup yang dirasa lebih layak/lebih baik lagi, c). Memberikan masukan oleh atasan langsung melalui Kakanwil untuk disampaikan pada rapat kerja di kantor pusat DJP tentang kemudahan untuk melanjutkan sekolah kejenjang yang lebih tinggi lagi.
2. Hal-hal yang perlu dipertahankan a). Span of control terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dengan sistem informasi DJP (SIDJP) membuat pekerjaan dapat terawasi, baik oleh pelaksana maupun oleh atasan

langsungnya sehingga memudahkan penyelesaian pekerjaan tersebut serta terekam dan terdokumentasi dalam hal SIDJP, b). Pemberian remunerasi secara resmi dan transparan kepada seluruh pegawai sesuai prestasi kerja, jabatan dan beban kerja, c). Afiliasi antar pegawai yang terjalin cukup baik yang terhubung dengan sistem teknologi yang terintegrasi.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah: 1. Responden dalam penelitian ini dibatasi pada kinerja pegawai dari kantor pelayanan pajak. 2. Dari model yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini, hanya tiga variabel yang diuji, yaitu: struktur organisasi, sistem remunerasi, dan motivasi kerja sehingga ada variabel variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam model penelitian ini.

#### **Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, yaitu: Perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja pegawai. Adapun variabel lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai antara lain: gaya kepemimpinan (Lok dan Crawford, 2004), Self Efficacy (Prusia, 1999) dan variabel lainnya. Variabel-variabel tersebut dapat direkomendasikan sebagai perluasan bagi pengembangan penelitian mendatang yang berkaitan dengan kinerja pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, (2005), *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Achmad S. Ruky, (2002), *Sistem Manajemen Kinerja*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Augusty Ferdinand, (2006), *Metode Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Buhler, Patricia, (2004), *Alpha Teach Yourself Management Skills*, Edisi Pertama, Diterjemahkan oleh Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi, dan M. Rudi Atmoko, Jakarta, Prenada.
- Ferdinand A. (2006), *Simulated Equation Model dalam Penelitian Manajemen*, BP Undip Semarang.
- Filippo, Edwin B. (2003), *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, Penerbit Erlangga
- Fuad Mas'ud, (2004), *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gachter, Simon and Falk, Armin, (2000), *Work Motivation, institution, The Participants of the First Asean Conferencem on Exprimental Business Research at The Hongkong of science and Technology*, Working Paper
- Gibson, James L, John M. Ivancevich and James H. Donnelly Jr, (2007), *Organizations: Behaviour, Structure and Process*, McGraw-Hill Companies Inc, Boston.
- Hair J.F. et.al (2005), *Multivariate Data Analysis With Reading*, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Herpen, Marco; Praag, Mirjn and Cools, Kess, (2002), *The Effects of Performance Measurement and Compensation on Mitivation and Empirical Study*, Conference of The Performance Measurement Association in Boston
- H. Teman Koesmono, (2005), "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja pegawai pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.7, No. 2
- Jim Cevick JM, Gibson, Donnelly, Jr, Jh, dan Konopaske, (2006), *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi ke empat, Terjemahan, Erlangga Jakarta
- Kinicki, A., and Kreitner, R. (2008), *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices* (383 pages). Burr Ridge, ILL: Irwin/McGraw-Hill
- Manggkunegara, A.A. Anwar Prabu (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Replika Cipta, Jakarta.
- Malayu Hasibuan, SP. (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara
- Ninsemito, (1992) *Wawasan Sumber Daya Manusia*, Jakarta; Pustaka Utama Grafiti
- Rivai, Veithzal, (2001), "Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf (Survei di Bank Pemerintah Bank Mandiri, Bank BRI, dan Bank BTN tahun 2000)", *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, Juli
- Riadla, Okky (2008), "Hubungan Program Pengembangan Karir dengan Motivasi Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Prokiritring Jawa Bali dan Jusra Prokiritring Jawa Barat"
- Rina Purwani, (2009), "Hubungan Sistem Remunerasi Baru dengan Motivasi dan Kinerja Pegawai P.T. Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta"
- Robbins, S.P. (2008), *Organizational Behaviour Concept, Contoversiest, Application*, 6Ed, Prentice Hall, Inc.Eaglewood, Cliff New Jersey
- Robbins, C. S.P dan Judge, (2007), *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, S.P. (2006), *Prilaku Organisasi*, Edisi 10, PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Sadili Samsudin, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Pustaka Setia, Bandung

- Sadono Sukirno, (2008), *Ekonomi Pembangunan Proses masalah dan Dasar Kebijakan*, Penerbit Kencana, Jakarta.
- Siagian, Sondang, (2005). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Siswanto, Bedjo, (2005), *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sulaiman, Abubakar M.T. (2002), "Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship," *Journal of Management Development*, Vol.21 , No. 3, Maret 2002, h. 170-1
- Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, (2005), *Performance Appraisal : Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Pegawai dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Divisi Buku Perguruan Tinggi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Waridin dan Masrukhin, (2006), "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", *Jurnal Ekobis*, Vol.7, No.2
- Pasal. 17 UU No.43/1999 jo UU No.8/1974, " Tentang pokok-pokok Kepegawaian,"