

BAB 4

PEMBAHASAN

4.1. Sejarah Modernisasi Perpajakan

Dari hari ke hari bangsa Indonesia semakin dihadapkan pada situasi lingkungan yang sangat dinamis dan kompleks. Dinamika lingkungan berkaitan dan dipengaruhi oleh faktor kompetisi ekonomi pasar global, kemajuan teknologi, fenomena sosial, dan perubahan politik. Globalisasi dan regionalisasi ekonomi semakin mendorong tingginya tingkat kompetisi tersebut. Sementara itu reformasi yang merupakan bagian dari dinamika perubahan dalam kehidupan politik semakin menuntut keterbukaan dalam banyak hal, termasuk keterbukaan dalam manajemen pelayanan publik di Indonesia. Gelombang tekanan untuk mengubah wajah birokrasi pemerintahan dan substansi kinerja pelayanan publik di Indonesia datang dari institusi-institusi Internasional, yaitu diantaranya *International Monetary Fund* (IMF) dan *World Bank*. Kedua institusi keuangan Internasional yang sangat berpengaruh ini sejak sepuluh tahun terakhir makin rajin mendesak tuntutan politik terhadap negara-negara sedang berkembang untuk membenahi sistem birokrasi pemerintahan yang sentralistik dan sistem pelayanan publiknya yang monopolistik dengan menganjurkan kebijakan penguatan otonomi daerah, privatisasi sektor publik dan pemberian kesempatan luas pada sektor-sektor di luar birokrasi pemerintah (*World Development Report, 1997*), sehingga secara keseluruhan kondisi tersebut akhirnya berimplikasi terhadap adanya tuntutan perubahan demi perubahan dalam berbagai aspek kehidupan termasuk dalam bidang aparatur negara. Tuntutan politik yang berkembang di arus global sejak dasawarsa 1980-an memang menunjukkan bahwa pemberian pelayanan publik yang semakin baik pada sebagian besar rakyat merupakan salah satu tolok ukur bagi legitimasi kredibilitas dan sekaligus kapasitas politik pemerintah di

manapun. (Dahrendorf, 1995; *World Development Report*, 1997; Abdul Wahab, 1999).

Menurut Shane & Glinow (2003:211), keberhasilan suatu organisasi publik dalam mengelola perubahan akan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang kuat. Schein, sebagaimana dikutip oleh J.R Schermerhorn Jr.(1996:2), memberikan pengertian tentang budaya organisasi, yaitu : “*a system of shared values and beliefs that develops within an organization and guides the behavior of its member*”. Beliau memaparkan bahwa budaya organisasi merupakan potensi yang membentuk perilaku para pegawai, memperkuat keyakinan bersama dan pada akhirnya akan mendorong pegawai untuk menggunakan sumber daya yang ada untuk pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut J.R Schermerhorn Jr.(1996:3) mengungkapkan 3 (tiga) alasan penyebab budaya organisasi itu dapat mempengaruhi organisasi, yaitu karena:

1. Budaya organisasi sebagai bentuk pengendalian sosial yang mempengaruhi perilaku dan keputusan-keputusan yang diambil oleh para anggotanya. Budaya organisasi bersifat pervasif dan beroperasi di bawah sadar.
2. Budaya organisasi sebagai perekat sosial yang mengikat bersama orang-orang dalam organisasi dan merasa bahwa diri mereka merupakan bagian atau memiliki *sense of belonging* dari organisasi.
3. Budaya organisasi mendorong *the sense of making process*, artinya budaya organisasi membantu para pegawai dalam memahami hal-hal yang terjadi dalam organisasi dan ini selanjutnya akan membantu kelancaran dalam berkomunikasi antar anggota organisasi yang satu dengan yang lainnya secara efisien dan efektif.

Pelaksanaan pelayanan publik berkaitan erat dengan moral dan etika birokrasi publik. Raining (1992:21) mengatakan ... *the public bureaucracy stands in need of ethical sensitivity in order to serve the public interest*, birokrasi publik perlu memiliki kepekaan etika untuk bisa melayani publik dengan baik. Semangat kerja birokrasi yang berorientasi pada pelayanan publik harus menjadi pedoman kerjanya. Dengan etika itu pula *sins of services* atau kesalahan dalam pelayanan seperti apatis (*apathy*), menolak berurusan (*brush off*), dingin (*coldness*),

memandang rendah (*condescension*), bekerja secara mekanis (*robotisme*), ketat kepada prosedur (*role book*) dan pingpong (*round a round*) tidak dijumpai dalam organisasi pelayanan publik. Kesulitan mendapatkan pelayanan yang berkualitas akan mengakibatkan munculnya *take and give* antara *client* atau *customer* dan yang memberi pekerjaan (Silalahi, 1997:13). Jika hal ini terjadi maka akan memunculkan adanya suap, sebab bagi orang-orang yang membayar uang suap, kelambanan pelayanan dapat diatasi dengan mudah, yaitu dengan imbalan. Kecepatan pekerjaan yang didasarkan atas suatu imbalan kepada pejabat atau pegawai yang melayani mereka, hanya akan mengakibatkan kurangnya rasa hormat pengguna jasa, yaitu masyarakat terhadap institusi atau organisasi publik .

Pelayanan publik yang diberikan pemerintah dewasa ini perlu diarahkan pada pemberdayaan masyarakat dan bukan untuk menyuburkan ketergantungan. Dalam situasi dimana sumber-sumber publik semakin langka keberadaannya, perlu dikembangkan pemberdayaan di kalangan masyarakat dan aparatur, karena dapat mengurangi beban pemerintah dalam pelayanan publik. Sebagaimana dikatakan oleh Thoha (1997:7) peran dan posisi birokrasi dalam pelaksanaan pelayanan publik harus diubah, dimana peran yang selama ini suka mengatur dan minta dilayani, menjadi suka melayani, dan suka mendengarkan tuntutan kebutuhan dan harapan-harapan masyarakat. Birokrat dalam memberikan pelayanan publik harus bersikap profesional, memberikan solusi, memiliki kompetensi, menguasai teknologi, kerja keras, jujur, dan memiliki kepercayaan, bertanggung jawab di dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dengan mengedepankan kerendahan hati, sehingga setiap perilaku birokrat adalah pelayan yang berkualitas, sehingga masyarakat sebagai pengguna jasa merasakan kepuasan atas kinerja pelayanan publik yang berkualitas. (URL:<http://www.suaramerdeka.com/harian/0704/19/opi05.htm>).

Tekanan untuk mengubah birokrasi pemerintahan yang buruk tidak hanya datang dari pihak internasional, namun juga datang dari negeri sendiri, yaitu para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dari pihak internal organisasi publik seperti pegawai negeri sipil dan pemerintah pusat, maupun dari pihak eksternal yaitu masyarakat. Perubahan dalam pelayanan publik juga terjadi dalam organisasi

yang sangat strategis, yaitu Direktorat Jenderal Pajak (DJP); unit di lingkungan Departemen Keuangan yang berfungsi memberikan pelayanan di bidang perpajakan, yang dikenal dengan istilah modernisasi. Adapun inti dari program modernisasi ini adalah pelaksanaan *good governance*, yaitu reformasi penerapan sistem administrasi perpajakan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Modernisasi DJP sangat memerlukan komitmen yang tinggi terhadap pengembangan kualitas sumber daya manusianya, dimana sebagai instansi yang mempunyai tugas sebagai tulang punggung dalam mengumpulkan penerimaan negara melalui pajak, DJP saat ini merupakan salah satu instansi pemerintah yang sangat dinamis dan terus melakukan transformasi ke arah yang lebih baik. Modernisasi tidak hanya sebatas peraturan (kebijakan) perpajakan seperti yang terdahulu, yakni Amandemen Undang-Undang Pajak, melainkan secara komprehensif dan simultan menyentuh instrumen perpajakan lainnya seperti sistem, institusi, pelayanan kepada masyarakat wajib pajak (WP), pengawasan terhadap pemenuhan kewajiban perpajakan, serta tak kalah pentingnya moral, etika, dan integritas petugas pajak. Dengan adanya modernisasi diharapkan dapat menciptakan sumber daya manusia (SDM) DJP yang profesional, netral, sejahtera, produktif, transparan, bersih dan bebas kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN). Birokrasi yang bersih dan bebas KKN merupakan syarat utama untuk penyelenggaraan pemerintahan yang baik. (<http://www.dannydarussalam.com/engine/artikel/art.phplang=id&artid=1240>).

Reformasi perpajakan adalah perubahan yang mendasar dan sangat penting di segala aspek perpajakan. Dipaparkan lebih dalam oleh Perry dan Whalley (2000:1-8) bahwa "*the word reform conveys major change*", yaitu berdasarkan pengalaman yang terjadi di negara maju maupun negara berkembang, terdapat begitu banyak pengertian mengenai reformasi perpajakan, hal ini disebabkan adanya perbedaan pengertian dan pola reformasi perpajakan yang dianut oleh negara berkembang dan yang dianut oleh negara maju. Hal ini dikarenakan terdapat perbedaan struktur pajak yang umumnya seragam di negara maju tetapi ada bermacam-macam struktur pajak di negara berkembang. Karena itu dalam melakukan reformasi perpajakan sangat perlu mempertimbangkan

struktur perpajakan dan jenis pajak yang menjadi kewajiban bagi wajib pajak. Oleh karena itu sebagai konsekuensi dari perubahan tersebut maka perlu adanya penataan ulang berbagai elemen dalam sistem administrasi pajak.

Sebelum pendapat Perry dan Whalley dipublikasikan, Gillis (1989:7-26) sudah terlebih dahulu menggunakan taksonomi untuk mengklasifikasikan reformasi perpajakan berdasarkan program-program reformasi perpajakan dengan 6 (enam) atribut yang menjadi ciri-ciri dasarnya, yang pada akhirnya memperoleh ratusan konfigurasi yang berbeda dari reformasi perpajakan. Keenam atribut tersebut adalah :

1. *Breadth of reform*; reformasi perpajakan dapat berfokus pada *reform of tax structure*, atau berfokus pada *tax administration*, atau *reform of tax systems* (berfokus pada *structural* dan *administrative reform*).
2. *Scope of reform*; reformasi perpajakan dapat dilakukan secara *comprehensive* jika meliputi hampir semua sumber penerimaan yang penting, atau dilakukan secara *partial* jika hanya meliputi satu atau dua komponen penting dari sistem perpajakan.
3. *Revenue goals*; reformasi perpajakan dilakukan untuk meningkatkan penerimaan dalam prosentase terhadap PDB (rasio pajak) yang disebut *revenue enhancing*, untuk mengganti penerimaan dengan *revenue neutral reform*, atau bahkan untuk mengurangi penerimaan (*revenue-decreasing reform*).
4. *Equity goals*; reformasi perpajakan untuk menegakkan keadilan disebut *redistributive* jika menegakkan keadilan secara vertikal, yaitu orang berpenghasilan tidak sama, pajaknya diperlakukan tidak sama juga, namun jika reformasi perpajakan tidak dimaksudkan untuk mengubah distribusi pendapatan yang sudah ada maka disebut *distributionally neutral reform*.
5. *Resource allocations goals*; reformasi perpajakan yang berusaha mengurangi pengenaan pajak pada sumber daya agar dapat dialokasikan lebih efisien disebut *euconomically neutral*, jika sistem perpajakan untuk mempengaruhi aliran sumber daya sektor ekonomi atau aktivitas tertentu maka disebut *interventionist reforms*.

6. *Timing of reform*; dilakukan dengan mengubah seluruh kebijakan perpajakan secara bersamaan disebut *contemporaneous reforms*, dengan implementasi bertahap disebut *phased reforms*, atau perubahan kebijakan perpajakan yang tidak berkaitan dilakukan dalam beberapa tahun lebih disebut *successive reforms*.

Sasaran penerapan sistem administrasi pajak yang modern menurut Liberty Pandiangan dalam tulisannya *Pelayanan, Wajah Kantor Pajak* (Bisnis Indonesia, 27 Desember 2004) ada 8 (delapan) tujuan, yaitu : pertama, maksimalisasi penerimaan pajak; kedua, kualitas pelayanan yang mendukung kepatuhan wajib pajak; ketiga, memberikan jaminan kepada publik bahwa Direktorat Jenderal Pajak mempunyai tingkat integritas dan keadilan yang tinggi; keempat, menjaga rasa keadilan dan persamaan perlakuan dalam proses pemungutan pajak; kelima, Pegawai Pajak dianggap sebagai karyawan yang bermotivasi tinggi, kompeten, dan profesional; keenam peningkatan produktivitas yang berkesinambungan; ketujuh, Wajib Pajak mempunyai alat dan mekanisme untuk mengakses informasi yang diperlukan; dan kedelapan, optimalisasi pencegahan penggelapan pajak.

Masyarakat yang sudah menjadi wajib pajak aktif sebagai pemangku kepentingan mendambakan adanya keseimbangan antara WP dengan fiskus, menuntut adanya efisiensi administrasi, pelayanan profesional dengan SDM yang memiliki integritas tinggi, kompetensi yang memadai dan juga komitmen yang tinggi dari pegawai DJP. Modernisasi DJP sangatlah penting, karena seperti yang dinyatakan oleh Milakovich (1995:5) bahwa apabila pelayanan terus menerus mengecewakan wajib pajak, tidak hanya akan menurunkan jumlah pembayaran pajak, tetapi juga akan menurunkan tingkat kepercayaan wajib pajak kepada pemerintah. Untuk itu perubahan modernisasi DJP sangat didukung oleh kebutuhan prasarana kantor dan teknologi informasi modern, pendidikan dan pelatihan dari berbagai narasumber secara berkala, dan sistem renumerasi baru. Program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan diwujudkan dalam penerapan sistem administrasi perpajakan modern yang memiliki ciri khusus antara lain struktur organisasi berdasarkan fungsi, perbaikan pelayanan bagi setiap

wajib pajak melalui pembentukan *Account Representative* (konsultan tiap wajib pajak yang ada di tiap Kantor Pelayanan Pajak) dan *complaint center* untuk menampung keberatan Wajib Pajak atas pelayanan pegawai pajak yang tidak sesuai dengan harapan. Selain itu, sistem administrasi perpajakan modern juga merangkul kemajuan teknologi terbaru di antaranya melalui pengembangan Sistem Informasi Perpajakan (SIP) dengan pendekatan fungsi menjadi Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) yang dikendalikan oleh *case management system* dalam *workflow system* dengan berbagai modul otomasi kantor serta berbagai pelayanan dengan basis *e-system* seperti *e-SPT*, *e-Filing*, *e-Payment*, *Taxpayers' Account*, *e-Registration*, dan *e-Counseling* yang diharapkan meningkatkan mekanisme kontrol yang lebih efektif ditunjang dengan penerapan Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang mengatur perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas.

Penerapan sistem administrasi perpajakan modern pertama kali ditandai dengan dibentuknya Kantor Wilayah (Kanwil) Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua yang mulai beroperasi sejak 9 September 2002. Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar secara khusus menangani administrasi perpajakan Wajib Pajak besar badan tingkat nasional dengan kriteria peredaran usaha, pembayaran pajak atau jumlah tunggakan pajak yang terbesar. (<http://www.pb-co.com/news.asp?id=772&lang=ind>). Dengan peranan pengelolaan penerimaan pajak sampai dengan akhir 2004 sebesar 23,14% dari penerimaan pajak yang telah dihimpun oleh Direktorat Jenderal Pajak (nasional), Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar telah menjadi proyek percontohan pelaksanaan keseluruhan program modernisasi administrasi perpajakan secara utuh dengan menampilkan prototipe Kanwil dan KPP yang modern, didukung organisasi yang ramping, teknologi informasi yang memberikan percepatan pelayanan profesional dengan penerapan kode etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang ketat. (http://kanwilpajakwpbesar.go.id/file_share/annual_report/annualreport2004.pdf).

Keberhasilan pembentukan Kanwil dan KPP modern tersebut akhirnya dilanjutkan ke kantor-kantor lainnya di seluruh Indonesia secara bertahap. Dengan

menekankan pada fungsi pelayanan dan pengawasan secara profesional sebagai perwujudan *customer satisfaction* dan *good corporate governance*, pencapaian kepuasan Wajib Pajak sebagai pelanggan terus ditingkatkan. Komitmen dari DJP ini dibuktikan juga dengan adanya rencana strategis 2008-2012 yang menetapkan visi, misi dan nilai DJP yang berorientasi pada SDM yang menekankan pada pemberian pelayanan yang profesional dan harus memiliki integritas yang tinggi.

Penerapan sistem administrasi perpajakan modern di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus dimulai pada tanggal 30 Agustus 2004 sekaligus dengan peresmian KPP Madya yang mengadministrasikan Wajib Pajak Besar Badan tingkat kanwil yang pertama kali yaitu KPP Madya Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I (sekarang Jakarta Pusat). Saat ini Direktorat Jenderal Pajak telah menerapkan sistem administrasi perpajakan modern secara menyeluruh mulai dari kantor pusat, kantor wilayah, sampai unit-unit terkecil yang beroperasi di seluruh Indonesia. Modernisasi yang telah dilaksanakan terus-menerus mengalami penyempurnaan, hal ini terbukti dengan dibentuknya KPP yang menangani pembayar pajak terbesar Wajib Pajak Orang Pribadi dalam lingkungan Kanwil Wajib Pajak Besar yang dikenal dengan istilah High Wealth Individual (HWI). Selain pencapaian *customer satisfaction* dan *good corporate governance* yang selalu diupayakan, modernisasi juga tidak melupakan fungsi Direktorat Jenderal Pajak sebagai pengumpul pajak yang merupakan tulang punggung penerimaan negara dalam APBN.

Ke depan, DJP merencanakan mengimplementasikan program modernisasi komprehensif yang mencakup semua lini operasi organisasi secara nasional. Program ini dilakukan untuk mencapai empat sasaran utama. Pertama optimalisasi berkeadilan yaitu tax base, minimalisasi tax gap dan stimulus fiskal. Kedua kepatuhan sukarela yaitu melalui pemberian pelayanan prima dan penegakkan hukum. Ketiga efisiensi administrasi, yaitu penerapan sistem dan administrasi yang menggunakan teknologi tepat guna. Terakhir, terbentuknya citra yang baik dan kepercayaan masyarakat yang timbul karena aparat yang

profesional, budaya organisasi yang kondusif dan pelaksanaan good governance. (http://accounting_community.blogspot.com/2008/05/menuju-good-governance-melalui.html).

4.2 Gambaran Umum KPP Pratama Jakarta Menteng Dua

4.2.1 Sejarah terbentuknya

KPP Jakarta Menteng Dua secara resmi didirikan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 443/KMK.01/2001 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, dan Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 519/KMK.01/2003 tanggal 02 Desember 2003 tentang Perubahan Lampiran I, II, III, IV dan V Keputusan Menteri Keuangan Nomor 443/KMK.01/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, dan Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan diatas, KPP Jakarta Menteng Dua merupakan pecahan dari KPP Jakarta Menteng yang dipecah menjadi dua KPP yaitu :

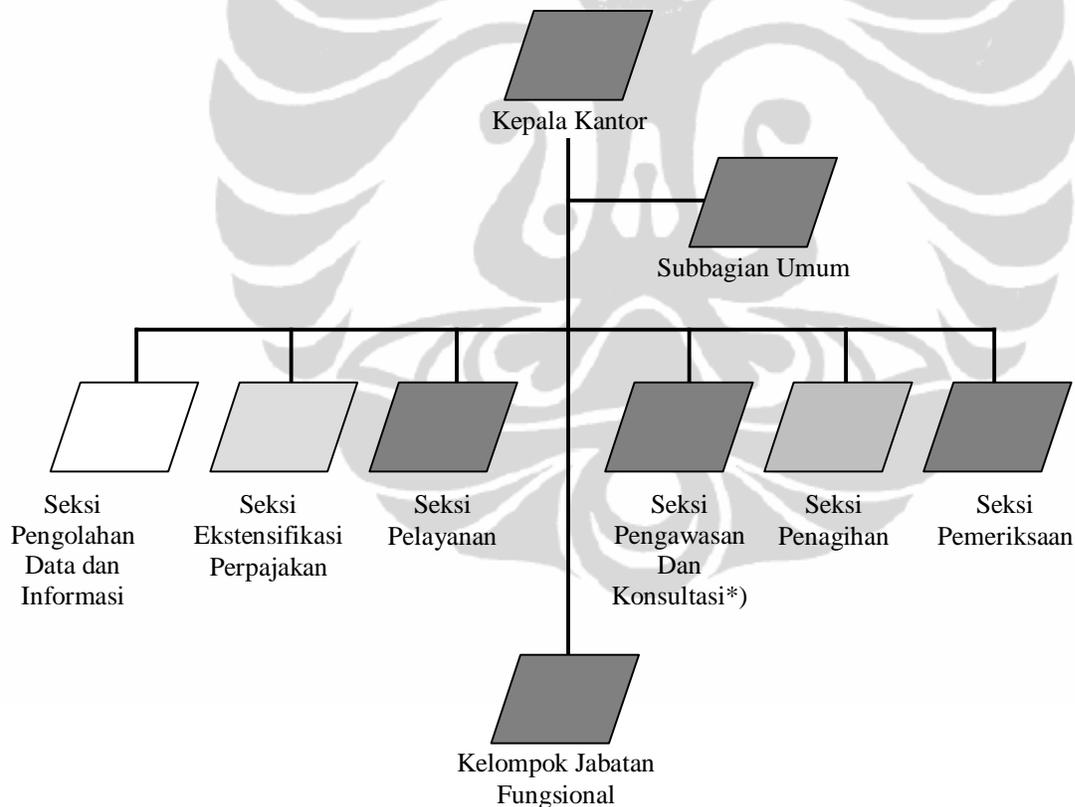
1. KPP Jakarta Menteng Satu beralamat di Jl. Cut Mutia No.7 Jakarta Pusat
2. KPP Jakarta Menteng Dua beralamat di Wisma Bakrie Lt.1, Jl. H.R Rasuna Said Kav.B-1 Jakarta Selatan

Seiring dengan adanya modernisasi pelayanan perpajakan, Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Menteng Dua menerapkan modernisasi berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 254/KMK.01/2004 tanggal 24 Mei 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I, KPP Madya, dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I sebagaimana diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 167/KMK.01/2005 tanggal 31 Maret 2005 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 254/KMK.01/2004 tanggal 24 Mei 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah

Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I, KPP Madya, dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I. Sejak berlakunya keputusan tersebut KPP Jakarta Menteng Dua berganti nama menjadi KPP Pratama Jakarta Menteng Dua dan awal tahun 2009 ini beralamat di Jl.M.I Ridwan Rais No.5A-7, Gambir, Jakarta Pusat.

4.2.2 Struktur Organisasi

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 254/KMK.01/2004 tanggal 24 Mei 2004, struktur organisasi KPP Pratama Jakarta Menteng Dua (KPP) adalah sebagai berikut :



*) Ada 4 (empat) Seksi Pengawasan dan Konsultasi

Gambar 4.1
Struktur Organisasi KPP Pratama Jakarta Menteng Dua

Dari gambar diatas terlihat bahwa KPP dipimpin oleh seorang kepala kantor yaitu pejabat struktural eselon 3. Dibawahnya terdapat Subbagian Umum, Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI), Seksi Ekstensifikasi Perpajakan (Eksten), Seksi Pelayanan, 4 Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Waskon), Seksi Penagihan, Seksi Pemeriksaan, dan Kelompok Jabatan Fungsional. Subbagian Umum dipimpin oleh kepala subbagian (kasubbag) sedangkan seksi lain dipimpin oleh kepala seksi (kasi) yang kesemuanya merupakan pejabat struktural eselon 4. Adapun kelompok jabatan fungsional dipimpin oleh supervisor yang merupakan pejabat fungsional yang membawahi satu atau lebih tim pemeriksa. Kasubbag, Kasi dan Supervisor bertanggung jawab langsung ke kepala kantor.

Jumlah Seksi Pengawasan dan Konsultasi bisa berbeda antar KPP tergantung kebutuhan. Demikian juga halnya dengan tim pemeriksa. Hal ini biasanya terkait langsung dengan kuantitas Wajib Pajak terdaftar aktif, kualitas Wajib Pajak dalam arti kompleksitas usaha dan besarnya jumlah pajak yang dibayar, serta potensi pajak yang ada dalam wilayah kerjanya.

Subbagian Umum merupakan bagian yang mengurus masalah rumah tangga kantor, keuangan dan kepegawaian. Masalah rumah tangga kantor meliputi sarana dan prasarana kantor termasuk pemeliharaan inventaris dan kebersihan kantor. Masalah keuangan berupa pertanggungjawaban alokasi dana dan belanja keperluan kantor termasuk pengadaan tender untuk menentukan rekanan yang bertindak sebagai supplier maupun penyedia jasa untuk memenuhi kebutuhan kantor. Sedangkan masalah kepegawaian adalah hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan pegawai yang berhubungan dengan kedinasan seperti kenaikan pangkat, gaji, cuti dan seterusnya.

Demi kelancaran pelaksanaan tugas sehari-hari, Subbagian Umum ini memerlukan seorang bendaharawan yang telah mengikuti pendidikan dan latihan terkait untuk berfungsi sebagai bendaharawan. Bendaharawan inilah yang bertugas mengurus gaji serta tunjangan lainnya yang dibayarkan kepada karyawan.

Pada saat ini Direktorat Jenderal Pajak juga mengupayakan agar tiap KPP memiliki Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) agar salah satu tugas Subbagian Umum untuk mengadakan tender terkait dengan penentuan rekanan kantor dapat berjalan lancar. Ketiadaan Pejabat Pembuat Komitmen di Subbagian Umum suatu KPP membuat kepala kantor menentukan PPK dari pihak ekstern untuk menjalankan tugas ini.

Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI) merupakan bagian KPP yang bertanggungjawab atas pengolahan, penyimpanan dan penyajian data yang diperlukan baik untuk kepentingan intern maupun ekstern KPP. Data yang diolah dapat berupa Surat Pemberitahuan (SPT) yang dilaporkan WP, data transaksi yang berasal dari pihak ketiga seperti PPAT/ Notaris, Bea Cukai, Pemda dan seterusnya. Di seksi PDI ini terdapat operator console (OC) yaitu orang (orang) yang bertanggungjawab atas kelancaran Sistem Administrasi Pelayanan Terpadu (SAPT) yang berjalan di KPP setiap hari serta mengakses data tertentu yang sifatnya rahasia.

Beban perekaman SPT di Seksi PDI tergolong berat karena sampai saat ini masih banyak wajib pajak yang melaporkan SPT secara manual. Untuk lebih mengefisienkan beban administrasi di KPP, Direktorat Jenderal menggalakan

sistem pelaporan SPT secara on line (e-filing) yang secara bertahap diberlakukan untuk semua wajib pajak.

Sebagai pusat data dan informasi, Seksi PDI harus senantiasa siap jika pihak ekstern seksi ataupun KPP memerlukan data untuk berbagai kepentingan. Walaupun demikian tidak semua pegawai yang bertugas di seksi ini dapat mengakses seluruh data. Hanya Operator Console (OC) yang diberi wewenang untuk mengakses data yang sifatnya rahasia.

Sesuai dengan komitmen Direktorat Jenderal Pajak dengan berbagai pihak untuk mengoptimalkan penerimaan pajak, ada berbagai pihak yang secara rutin mengirimkan laporan transaksi ke KPP. PPAT adalah salah satunya. Laporan transaksi bulanan yang dikirim PPAT diadministrasikan dan direkam oleh Seksi PDI. Data seperti inilah yang digunakan oleh AR untuk mengecek kebenaran laporan wajib pajak yang bersangkutan. Jika ada indikasi ketidakbenaran dalam SPT yang telah dilaporkan, AR dapat mengusulkan kepada kepala KPP agar dilakukan pemeriksaan oleh fungsional pemeriksa.

Seksi Ekstensifikasi Perpajakan (Eksten) bertugas menindaklanjuti potensi pajak yang ada dalam wilayah kerja KPP berdasarkan informasi yang diterima baik yang berasal dari pihak intern maupun ekstern KPP. Seksi ini juga aktif melakukan canvassing yaitu upaya mencari wajib pajak yang berdasarkan ketentuan seharusnya sudah menjadi wajib pajak tetapi belum terdaftar.

Seksi Eksten juga dibebani tanggungjawab untuk memastikan kebenaran data Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Oleh karena itu, seksi ini senantiasa melakukan pendataan ulang atas PBB yang ada baik mengenai kondisi obyek maupun kepemilikannya. Data PBB yang akurat akan mengakibatkan NJOP yang ditetapkan juga akurat. Keakuratan NJOP ini penting baik dilihat dari kondisi obyek yang sesungguhnya maupun dari harga pasar yang berlaku. Yang selama ini terjadi adalah NJOP yang ditetapkan KPP biasanya berada dibawah harga pasar yang sesungguhnya. Oleh karena itu KPP gencar melakukan update data untuk mengejar ketinggalannya.

Seksi Pelayanan merupakan ujung tombak pelayanan suatu KPP. Seksi ini bertugas menerima segala bentuk surat yang dimasukkan wajib pajak ke KPP baik Surat Pemberitahuan (SPT) maupun surat-surat lainnya untuk selanjutnya disalurkan ke seksi-seksi terkait. Kualitas pelayanan yang diberikan seksi ini seringkali dipakai oleh wajib pajak untuk mengukur kualitas pelayanan yang diberikan oleh KPP secara keseluruhan. Hal ini dapat dimaklumi karena seksi inilah yang senantiasa berhubungan dengan wajib pajak setiap hari.

Demi kemudahan dan kenyamanan Wajib Pajak, Seksi Pelayanan seringkali bertambah beban tugasnya. Salah satu contoh nyata adalah kebijakan penerimaan SPT Tahunan melalui Drop Box tahun 2009 ini. Dengan kebijakan ini, Wajib Pajak dapat melaporkan SPT Tahunannya di KPP mana saja melalui Drop Box yang sudah disediakan. Akibatnya Seksi Pelayanan disibukkan dengan kegiatan mengirimkan SPT ke KPP-KPP terkait dan menerima SPT dari KPP-KPP lain.

Demi kualitas pelayanan yang diberikan, para pegawai yang bertugas di loket pelayanan dibatasi umur maksimalnya. Hal ini berhubungan dengan kesigapan mengingat tuntutan kecepatan dan ketepatan pelayanan yang tinggi.

Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Waskon) merupakan seksi baru yang ada dalam struktur KPP pasca modernisasi. Seksi ini membawahi Account Representative (AR) yang bertugas mengawasi wajib pajak yang menjadi tanggungjawabnya dalam pemenuhan kewajiban perpajakan mereka sekaligus bertindak sebagai konsultan untuk menjawab dan mencari jalan keluar atas masalah perpajakan yang dihadapi wajib pajak. AR bukan pemangku jabatan yang memiliki eselon tetapi pelaksana biasa yang disertai tugas sebagai AR dengan surat keputusan tersendiri dan diberi tunjangan khusus. Karena selalu berhubungan dengan wajib pajak, selain Seksi Pelayanan, kepuasan wajib pajak atas kinerja AR juga sangat berpengaruh terhadap kinerja KPP.

Saat ini mutasi AR dilakukan dengan surat keputusan tersendiri. AR yang dimutasi ke KPP lain tetap bertugas sebagai AR kecuali karena alasan-alasan khusus yang mengharuskan AR tersebut menjadi pelaksana biasa. Mutasi AR dalam satu KPP dilakukan antar Seksi Waskon. Demi menjaga independensi

AR terhadap Wajib Pajak yang ditanganinya, secara periodik KPP mengadakan rolling Wajib Pajak yang ditangani masing-masing AR dengan persetujuan kantor wilayah.

Seksi Penagihan bertugas mengawasi tunggakan pajak serta bertanggungjawab untuk melaksanakan tindakan penagihan sesuai peraturan yang berlaku. Seksi ini membawahi para juru sita yang bertugas melaksanakan tindakan penagihan bahkan sampai melaksanakan penyitaan. Kinerja juru sita senantiasa dipakai sebagai salah satu indikator keberhasilan suatu KPP terkait tugasnya sebagai pengumpul pajak.

Tidak semua pegawai bisa menjadi juru sita. Hanya pegawai yang telah lulus pendidikan dan latihan jurusita yang bisa diangkat menjadi juru sita.

Seksi Pemeriksaan merupakan penyangga administrasi kelompok jabatan fungsional. Seksi ini bertugas mengawasi wajib pajak yang harus diperiksa baik berdasarkan surat permohonan WP seperti penghapusan NPWP maupun berdasarkan hasil sampling dari kantor pusat atau kanwil. Seksi Pemeriksaan di KPP sekarang kurang lebih menjalankan tugas Subseksi Pemeriksaan pada Subbagian Umum di Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa) dulu.

Kelompok Jabatan Fungsional merupakan pemeriksa Direktorat Jenderal Pajak yang bertugas melaksanakan pemeriksaan atas wajib pajak berdasarkan surat perintah pemeriksaan. Pejabat fungsional juga merupakan unsur baru dalam struktur KPP pasca modernisasi karena sebelumnya mereka berada di Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa) yang sekarang dilebur dengan KPP.

Berbeda dengan pegawai struktural, Pejabat Fungsional Pemeriksa bertugas sebagai pemeriksa dimanapun mereka ditempatkan. Pejabat Fungsional merupakan pegawai yang tidak menduduki suatu jenjang jabatan eselon. Seorang supervisor kelompok pemeriksa kedudukannya setara dengan kepala seksi dalam struktur KPP.

4.2.3 Fungsi

Sebagai ujung tombak pelayanan Direktorat Jenderal Pajak kepada masyarakat khususnya para wajib pajak, KPP termasuk KPP Pratama Jakarta

Menteng Dua memiliki dua fungsi utama yaitu pelayanan di bidang perpajakan dan pengumpul pajak. Dalam bidang pelayanan, KPP melayani semua bentuk pelayanan dalam bidang perpajakan mulai dari penerbitan NPWP, pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT), proses pengembalian kelebihan pembayaran pajak (restitusi), sampai pada penghapusan NPWP. Sedangkan dalam tugasnya sebagai pengumpul pajak, KPP juga diberi wewenang untuk menguji kebenaran pembayaran pajak wajib pajak dengan melakukan serangkaian tindakan pemeriksaan. Jika terbukti wajib pajak belum seluruhnya menyetor pajak yang menjadi kewajibannya, KPP berwenang untuk menagih bahkan sampai pada tindakan menyita harta wajib pajak dan melelangnya.

Salah satu instrumen modernisasi adalah perubahan struktur KPP dari semula berdasarkan jenis pajak menjadi berdasarkan fungsi. Kalau dalam struktur KPP yang lama kita mengenal adanya Seksi Pajak Penghasilan (PPh) baik Badan, Orang Pribadi maupun Pemotongan dan Pemungutan dan Seksi Pajak Pertambahan Nilai (PPN), maka dalam struktur KPP yang baru seksi-seksi tersebut tidak ada lagi. Sebagai gantinya dibentuk Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Waskon) dimana setiap wajib pajak hanya berhubungan dengan satu orang Account Representative (AR) untuk semua jenis pajak yang menjadi kewajibannya.

Sebagai wujud keseriusan pemerintah dalam melaksanakan reformasi di bidang perpajakan, adalah menghindari overlap pemeriksaan atas wajib pajak yang sama. Jika dulu satu wajib pajak bisa diperiksa oleh unit berbeda pada saat yang sama, sekarang hal tersebut tidak ada lagi. Dengan dileburnya Kantor

Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa) dengan KPP, maka pemeriksaan dilakukan satu kali untuk semua jenis pajak sekaligus (all taxes). Selain itu keberadaan KPP yang jauh lebih banyak tersebar di seluruh wilayah nusantara dibanding dengan Karikpa yang hanya ada di ibu kota propinsi dan Dati II tertentu saja, membuat pemeriksaan dapat dilakukan lebih optimal.

Selain dua fungsi utama KPP yaitu pelayanan di bidang perpajakan dan pengumpul pajak, sebenarnya ada satu fungsi lagi yang melekat pada kedua fungsi tersebut yaitu pembinaan. Dalam berhubungan dengan wajib pajak sehari-hari, KPP bertugas menghimbau wajib pajak untuk melaksanakan kewajiban perpajakannya dengan baik dan benar. Misalnya jika ada wajib pajak terlambat melaporkan SPT, sebelum dilakukan tegoran secara tertulis, petugas Seksi Pelayanan biasanya mengingatkan wajib pajak agar tidak terlambat melapor lagi.

Selain Seksi Pelayanan yang bertugas melayani segala kepentingan administrasi wajib pajak, saat ini di tiap KPP termasuk KPP Pratama Jakarta Menteng Dua, selalu tersedia Help Desk. Help Desk ini biasanya terdiri dari dua orang AR yang bertugas di front office untuk menjawab segala pertanyaan wajib pajak seputar pemenuhan hak dan kewajiban perpajakannya. Dengan demikian, demi kemudahan, wajib pajak yang datang ke KPP bisa langsung bertanya di Help Desk. Jika masalah yang dihadapi wajib pajak cukup kompleks, barulah kemudian wajib pajak tersebut dianjurkan untuk bertanya ke AR-nya langsung. AR dalam menjalankan fungsinya, juga senantiasa melakukan pembinaan kepada wajib pajak agar dapat menjalankan hak dan kewajiban perpajakannya dengan baik.

4.2.4 Kepegawaian

Jumlah pegawai dalam satu unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak termasuk KPP Pratama Jakarta Menteng Dua, ditentukan oleh Kantor Pusat. KPP hanya berwenang untuk menetapkan formasi petugas (pegawai struktural yang tidak menduduki jabatan tertentu selain AR) di masing-masing seksi sesuai kebutuhan.

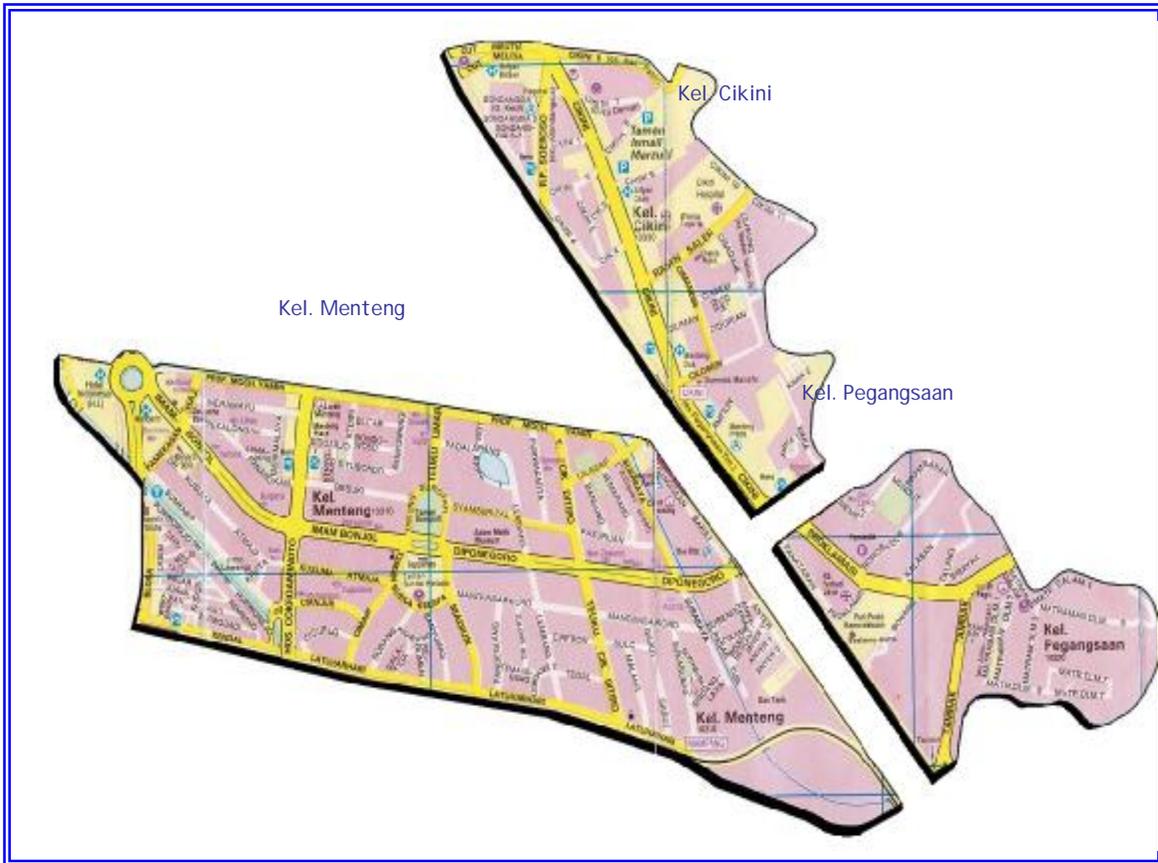
Pada saat penelitian dilakukan, jumlah pegawai yang bertugas di KPP Pratama Jakarta Menteng Dua berjumlah 79 orang yang terdiri dari seorang kepala kantor, 10 orang kepala seksi, 28 orang AR, 34 orang pegawai pelaksana dan 6 orang pejabat fungsional.

4.2.5 Wilayah Kerja

Sejak modernisasi perpajakan diberlakukan tahun 2002, Direktorat Jenderal Pajak secara berangsur-angsur melakukan pemecahan KPP sehingga wilayah kerjanya menjadi lebih kecil. Hal ini bertujuan agar KPP dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih efektif. Saat ini di Jakarta wilayah kerja KPP meliputi satu kecamatan dan ada beberapa KPP yang wilayah kerjanya bagian dari satu kecamatan karena wilayah kecamatannya terlalu luas. Kedepannya, Direktorat Jenderal Pajak berencana agar KPP ada ditiap kelurahan untuk lebih memudahkan pelayanan. Hal ini berlaku untuk seluruh KPP terutama di kota-kota besar dengan mempertimbangkan luas wilayah kerja dan potensi pajaknya.

Wilayah Kerja KPP Pratama Jakarta Menteng Dua meliputi bagian dari Kecamatan Menteng, Jakarta Pusat dengan rincian sebagai berikut :

1. Kelurahan Cikini
2. Kelurahan Pegangsaan
3. Kelurahan Menteng



Gambar 4.2

Peta Wilayah Kerja KPP Pratama Jakarta Menteng Dua

Batas Wilayah Kerja :

- Sebelah Timur :
Kel. Kenari (KPP Jakarta Senen)
- Sebelah Selatan :
Kel. Setiabudi, Kel. Guntur, Kel. Pasar Manggis (KPP Jakarta Setiabudi Dua),
Kel. Kebon Manggis (KPP Jakarta Matraman)
- Sebelah Barat :
Kelurahan Kel. Kebon Melati (KPP Tanah Abang Dua)
- Sebelah Utara :
Kelurahan Kebon Sirih (KPP Menteng Satu), Kel. Gondangdia (KPP Menteng Tiga)

4.2.6 Penerimaan

Sejak dibentuk tahun 2005, KPP Pratama Jakarta Menteng Dua selalu berhasil mencapai target penerimaan. Pada tahun 2005 dari target penerimaan sebesar 428 milyar, KPP ini memperoleh penerimaan sebesar 432 milyar. Sementara tahun 2006 dari target 514 milyar diperoleh penerimaan 515 milyar dan tahun 2007 dari target 607 milyar diperoleh penerimaan 626 milyar. Sementara untuk tahun pajak terakhir yaitu tahun 2008 dari target 516 milyar diperoleh penerimaan 527 milyar. Dengan tolok ukur penerimaan ini, KPP Pratama Jakarta Menteng Dua termasuk salah satu KPP yang memiliki kinerja baik sejak diterapkannya modernisasi perpajakan.

4.3 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.3.1 Profil Responden

Dalam sub bab profil responden ini antara lain diuraikan mengenai jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status, dan lama bekerja responden.

4.3.1.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dilihat dari jenis kelaminnya, distribusi frekuensi responden penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	60	76,9
Wanita	18	23,1
Jumlah	78	100

Dilihat berdasarkan jenis kelaminnya, sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah pria, yaitu 60 orang (76,9%), sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita 18 orang (23,1%).

4.3.1.2 Profil Responden Berdasarkan Usia

Dilihat dari tingkat usianya, distribusi frekuensi responden penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Data Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 30 tahun	15	19,2
>30 – 40 tahun	53	67,9
>40 – 50 tahun	8	10,3
> 50 tahun	2	2,6
Jumlah	78	100

Berdasarkan tingkat usianya, sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian ini berusia sekitar lebih dari 30 - 40 tahun sebanyak 53 orang responden (67,9%) yang diikuti dengan responden dengan usia kurang dari atau sama dengan 30 tahun sebanyak 15 orang responden atau sebesar 19,2%, lebih dari 40 – 50 tahun sebanyak 8 orang responden (10,3%), dan sisanya berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 2 orang responden (2,6%).

4.3.1.3 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kondisi data responden berdasarkan tingkat pendidikannya terlihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SLTA	5	6,4
Akademi	17	21,8
S1	41	52,6
S2	15	19,2
Jumlah	78	100

Untuk tingkat pendidikan, responden yang dilibatkan dalam penelitian ini mayoritas berpendidikan S1 sebanyak 41 orang responden (52,6%), diikuti pendidikan Akademi sebanyak 17 orang responden (21,8%), S2 sebanyak 15 orang responden (19,2%), dan sisanya SLTA sebanyak 5 orang responden (6,4%).

4.3.1.4 Profil Responden Berdasarkan Status

Dilihat dari status, distribusi frekuensi responden penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Data Responden Berdasarkan Status

Status	Frekuensi	Persentase (%)
Kawin	67	85,9
Belum kawin	11	14,1
Jumlah	78	100

Berdasarkan statusnya, mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini sudah kawin, yaitu sebanyak 67 orang responden atau sebesar (85,9%), dan yang belum kawin sebanyak 11 orang responden atau sebesar (14,1%).

4.3.1.5 Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Kondisi data responden berdasarkan lama bekerja terlihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 5 tahun	6	7,7
$>5 - 10$ tahun	20	25,6
$>10 - 15$ tahun	24	30,8
$>15 - 20$ tahun	22	28,2
> 20 tahun	6	7,7
Jumlah	78	100

Mayoritas responden (30,8%) dalam penelitian ini memiliki masa kerja $>10 - 15$ tahun. Sementara itu, responden yang memiliki masa kerja $>15 - 20$ tahun sebanyak 22 orang responden (28,2%), lebih dari $>5 - 10$ tahun sebanyak 20 orang responden (25,6%), masa kerja ≤ 5 tahun dan > 20 tahun memiliki jumlah yang sama, masing-masing sebanyak 6 orang responden (7,7%).

4.3.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Daam penelitian ini uji validitas menggunakan rumus korelasi *Product Moment*, sedangkan untuk pengujian reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach*. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk masing-masing variabel, yaitu komitmen organisasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja disajikan pada Tabel 4.6 sampai dengan Tabel 4.8

Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Item Budaya Organisasi

No. Item	r hitung	r tabel ($\alpha = 0,05$)
1	0,732	0,224
2	0,638	0,224
3	0,575	0,224
4	-0,010*	0,224
5	0,475	0,224

6	0,448	0,224
7	0,558	0,224
8	0,6907	0,224
9	0,662	0,224
10	-0,015*	0,224
11	0,744	0,224
12	0,574	0,224
13	0,608	0,224
14	0,491	0,224
15	0,671	0,224
16	0,404	0,224
17	0,518	0,224
18	-0,049*	0,224
19	0,711	0,224
20	0,480	0,224
21	0,439	0,224
22	0,504	0,224
23	0,611	0,224
24	0,638	0,224
25	0,426	0,224
26	0,492	0,224
27	-0,026*	0,224
28	0,645	0,224
29	0,489	0,224
30	0,498	0,224
Koefisien <i>Alpha Cronbach</i>	0,915	

* *Item tidak valid (r hitung < r tabel)*

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diketahui untuk variabel budaya organisasi dari 30 item pernyataan terdapat 4 item yang tidak valid yaitu item nomor 4, 10, 18, dan 27. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,915, yang menunjukkan bahwa instrumen budaya organisasi adalah reliabel.

Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas Item Kepuasan Kerja

No. Item	r hitung	r tabel ($\alpha = 0,05$)
1	0,611	0,224
2	0,615	0,224
3	0,722	0,224
4	0,488	0,224

5	0,549	0,224
6	0,510	0,224
7	-0,007*	0,224
8	0,525	0,224
9	0,661	0,224
10	0,600	0,224
11	0,417	0,224
12	0,691	0,224
13	0,663	0,224
14	0,456	0,224
15	0,608	0,224
16	0,444	0,224
17	-0,017*	0,224
18	0,447	0,224
19	0,465	0,224
20	0,507	0,224
21	0,603	0,224
22	0,538	0,224
23	0,674	0,224
24	0,665	0,224
25	0,538	0,224
26	0,487	0,224
27	0,534	0,224
28	-0,087*	0,224
29	0,541	0,224
30	0,444	0,224
Koefisien <i>Alpha Cronbach</i>	0,915	

* *Item tidak valid (r hitung < r tabel)*

Dari hasil perhitungan di atas, diketahui untuk variabel kepuasan kerja dari 30 item pernyataan terdapat 3 item yang tidak valid yaitu item nomor 7, 17, dan 28. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,915, sehingga menunjukkan bahwa instrumen kepuasan kerja adalah reliabel.

Tabel 4.8. Hasil Uji Validitas Item Komitmen Organisasional

No. Item	r hitung	r tabel ($\alpha = 0,05$)
1	0,567	0,224
2	0,645	0,224
3	0,555	0,224
4	0,495	0,224

5	-0,020*	0,224
6	0,725	0,224
7	0,608	0,224
8	0,544	0,224
9	0,605	0,224
10	0,449	0,224
11	0,465	0,224
12	0,703	0,224
13	0,383	0,224
14	0,558	0,224
15	0,411	0,224
16	-0,025*	0,224
17	0,567	0,224
18	0,577	0,224
19	0,612	0,224
20	0,506	0,224
21	0,538	0,224
22	0,748	0,224
23	0,769	0,224
24	0,741	0,224
25	0,623	0,224
26	-0,048*	0,224
27	0,566	0,224
28	0,685	0,224
29	0,556	0,224
30	0,606	0,224
Koefisien <i>Alpha Cronbach</i>	0,927	

* *Item tidak valid (r hitung < r tabel)*

Dari hasil perhitungan di atas, terlihat untuk variabel komitmen organisasional dari 30 item pernyataan terdapat 3 item yang tidak valid, yaitu item nomor 5, 16, 26. Untuk uji reliabilitas diperoleh *Alpha Cronbach* sebesar 0,927, yang menunjukkan bahwa instrumen komitmen organisasional adalah reliabel.

4.3.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian ini bertujuan untuk melihat gambaran masing-masing variabel penelitian berdasarkan jawaban responden. Jawaban responden disajikan dalam bentuk distribusi dan persentase, sehingga dapat

diketahui kecenderungan jawaban responden secara umum. Hasil analisis deskriptif untuk masing-masing variabel penelitian disajikan pada uraian berikut.

4.3.3.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman bertindak dalam menyelesaikan persoalan sehari-sehari. Dalam hal ini budaya organisasi diukur berdasarkan indikator inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identifikasi, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi. Untuk melihat gambaran mengenai budaya organisasi berdasarkan indikator-indikator tersebut, berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden variabel budaya organisasi.

Tabel 4.9. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi

No	Item Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		Jm 1	%	Jm 1	%	Jm 1	%	Jm 1	%	Jm 1	%
1	Pegawai diberi keleluasaan untuk mengemukakan pendapat.	22	28,2	36	46,2	18	23,1	2	2,6	-	-
2	Pimpinan mengakomodasi ide-ide pegawai dalam forum rapat.	15	19,2	26	33,3	34	43,6	3	3,8	-	-
3	Kantor memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki ide bagus.	6	7,7	8	10,3	37	47,4	20	25,6	7	9,0
4	Pimpinan memandang resiko sebagai konsekuensi logis dari jabatannya	18	23,1	26	33,3	26	33,3	8	10,3	-	-
5	Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk	27	34,6	44	56,4	7	9,0	-	-	-	-

	bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.											
6	Pimpinan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan bawahannya.	15	19,2	41	52,6	18	23,1	4	5,1	-	-	
7	Pimpinan menekankan pentingnya koordinasi antarpegawai.	23	29,5	39	50,0	12	15,4	4	5,1	-	-	
8	Pimpinan mengutamakan kerja tim dalam menyelesaikan pekerjaan.	17	21,8	36	46,2	23	29,5	2	2,6	-	-	
9	Pimpinan memberikan dukungan moral kepada pegawai yang sedang menyelesaikan tugas/pekerjaan.	21	26,9	32	41,0	22	28,2	3	3,8	-	-	
10	Pimpinan memberikan fasilitas komunikasi yang memadai untuk para pegawai.	11	14,1	27	34,6	35	44,9	5	6,4	-	-	
11	Pimpinan ikut turun langsung ke lapangan pada saat pegawai menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan.	11	14,1	16	20,5	36	46,2	15	19,2	-	-	
12	Pimpinan meminta laporan bulanan kepada pegawai.	27	34,6	28	35,9	16	20,5	6	7,7	1	1,3	
13	Pimpinan melakukan supervisi kepada pegawai yang menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas tertentu.	9	11,5	31	39,7	28	35,9	10	12,8	-	-	
14	Kantor memberlakukan ketentuan kerja yang berlaku umum untuk semua pegawai.	35	44,9	26	33,3	15	19,2	2	2,6	-	-	
15	Pimpinan melakukan inspeksi mendadak.	8	10,3	19	24,4	42	53,8	9	11,5	-	-	
16	Memposisikan diri sesuai dengan fungsi kepegawaian.	24	30,8	51	65,4	3	3,8	-	-	-	-	

17	Mengerjakan tugas sesuai dengan porsinya.	20	25,6	50	64,1	8	10,3	-	-	-	-
18	Kantor memberikan penghargaan khusus kepada pegawai yang berprestasi.	2	2,6	8	10,3	46	59,0	22	28,2	-	-
19	Pimpinan memberikan penghargaan sesuai ketentuan yang berlaku.	8	10,3	20	25,6	36	46,2	14	17,9	-	-
20	Pimpinan memberikan pujian secara lisan kepada pegawai yang berprestasi.	7	9,0	22	28,2	38	48,7	11	14,1	-	-
21	Pimpinan memberikan penghargaan secara adil.	8	10,3	15	19,2	35	44,9	20	25,6	-	-
22	Pimpinan mengembangkan manajemen konflik untuk tujuan-tujuan tertentu	3	3,8	15	19,2	36	46,2	24	30,8	-	-
23	Pimpinan membiarkan konflik antarpegawai sepanjang tidak merusak ritme kerja.	11	14,1	21	26,9	37	47,4	9	11,5	-	-
24	Pimpinan memberikan informasi yang diperlukan oleh pegawai.	12	15,4	29	37,2	32	41,0	5	6,4	-	-
25	Komunikasi antara pimpinan dan pegawai berlangsung dua arah.	22	28,2	29	37,2	21	26,9	6	7,7	-	-
26	Pimpinan mau mendengarkan informasi-informasi dari pegawai mengenai hal-hal yang terkait dengan pekerjaan.	21	26,9	38	48,7	17	21,8	2	2,6	-	-

Dari rekapitulasi jawaban responden dalam tabel 4.5 di atas diketahui sebagian besar jawaban responden untuk setiap item dalam variabel budaya organisasi adalah setuju (S), sehingga memberikan informasi bahwa pada umumnya pegawai menilai baik budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Menteng Dua.

Meskipun pada umumnya menilai baik, namun jika memperhatikan jawaban kurang setuju pada beberapa aspek, menunjukkan pula bahwa masih cukup banyak

pegawai yang menilai kurang terhadap budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Menteng Dua. Item-item yang masih mendapatkan jawaban kurang setuju cukup banyak yaitu: (1) pegawai diberi keleluasaan untuk mengemukakan pendapat, (2) pimpinan mengakomodasi ide-ide pegawai dalam forum rapat, (3) kantor memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki ide bagus, (4) pimpinan memandang resiko sebagai konsekuensi logis dari jabatannya, (5) pimpinan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan bawahannya, (6) pimpinan mengutamakan kerja tim dalam menyelesaikan pekerjaan, (7) pimpinan memberikan dukungan moral kepada pegawai yang sedang menyelesaikan tugas/pekerjaan, (8) pimpinan memberikan fasilitas komunikasi yang memadai untuk para pegawai, (9) pimpinan ikut turun langsung ke lapangan pada saat pegawai menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan, (10) pimpinan meminta laporan bulanan kepada pegawai, (11) pimpinan melakukan supervisi kepada pegawai yang menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas tertentu, (12) pimpinan melakukan inspeksi mendadak, (13) memposisikan diri sesuai dengan fungsi kepegawaian, (14) kantor memberikan penghargaan khusus kepada pegawai yang berprestasi, (15) pimpinan memberikan penghargaan sesuai ketentuan yang berlaku, (16) pimpinan memberikan pujian secara lisan kepada pegawai yang berprestasi, (17) pimpinan memberikan penghargaan secara adil, (18) pimpinan mengembangkan manajemen konflik untuk tujuan-tujuan tertentu, (19) pimpinan membiarkan konflik antarpegawai sepanjang tidak merusak ritme kerja, (20) pimpinan memberikan informasi yang diperlukan oleh pegawai, dan (21) komunikasi antara pimpinan dan pegawai berlangsung dua arah.

4.3.3.2 Kepuasan kerja

Untuk melihat gambaran mengenai kepuasan kerja karyawan, berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden variabel kepuasan kerja.

Tabel 4.10. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja

No	Item Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS

		Jm l	%	Jm l	%	Jm l	%	Jm l	%	Jm l	%
1	Pekerjaan membutuhkan keterampilan yang bervariasi.	31	39,7	31	39,7	14	17,9	2	2,6	-	-
2	Pekerjaan menuntut saya terus belajar.	36	46,2	24	30,8	17	21,8	1	1,3	-	-
3	Pekerjaan tidak terlalu mudah.	26	33,3	36	46,2	14	17,9	2	2,6	-	-
4	Pekerjaan tidak terlampau sulit.	25	32,1	29	37,2	22	28,2	2	2,6	-	-
5	Pimpinan memberikan keleluasaan dalam memilih cara-cara yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan.	22	28,2	32	41,0	18	23,1	5	6,4	1	1,3
6	Pimpinan memberikan keleluasaan untuk mengambil keputusan terkait dengan penyelesaian pekerjaan.	14	17,9	40	51,3	21	26,9	3	3,8	-	-
7	Orang-orang di dalam kantor merasakan manfaat dari pekerjaan yang dilakukan.	17	21,8	38	48,7	20	25,6	3	3,8	-	-
8	Dalam melakukan pengawasan, pimpinan memberikan apresiasi positif terhadap pekerjaan bawahan.	10	12,8	34	43,6	28	35,9	6	7,7	-	-
9	Pimpinan memberikan pujian terhadap pekerjaan bawahan yang memuaskan.	6	7,7	25	32,1	33	42,3	14	17,9	-	-
10	Pimpinan memberikan arahan ketika bawahan melakukan kesalahan.	7	9,0	46	59,0	19	24,4	6	7,7	-	-
11	Pimpinan memberikan perhatian terhadap bawahan.	10	12,8	38	48,7	26	33,3	4	5,1	-	-
12	Pimpinan mengamati pekerjaan yang sedang dilakukan bawahan.	12	15,4	34	43,6	26	33,3	6	7,7	-	-
13	Pimpinan melakukan inspeksi mendadak untuk mengontrol pekerjaan	10	12,8	16	20,5	41	52,6	10	12,8	1	1,3

	bawahan.											
14	Teman-teman sekerja saling menghargai berbagai perbedaan pendapat yang dikemukakan saat melakukan diskusi.	20	25,6	36	46,2	19	24,4	3	3,8	-	-	
15	Menghindari untuk memaksakan pendapat kepada rekan-rekan kerja.	27	34,6	36	46,2	13	16,7	2	2,6	-	-	
16	Teman-teman saling memberikan pujian ketika ada temannya yang meraih prestasi.	24	30,8	42	53,8	10	12,8	2	2,6	-	-	
17	Teman-teman saling membantu ketika ada rekan lainnya yang sedang kesusahan.	30	38,5	39	50,0	8	10,3	1	1,3	-	-	
18	Teman-teman saling memberikan dukungan untuk mencapai kesuksesan dalam bekerja.	21	26,9	42	53,8	13	16,7	2	2,6	-	-	
19	Proses promosi yang berlangsung di kantor ini berdasarkan prosedur dan aturan yang jelas.	9	11,5	24	30,8	29	37,2	16	20,5	-	-	
20	Kantor memberikan penjelasan secara detil tentang aturan-aturan yang diterapkan dalam proses promosi.	8	10,3	16	20,5	37	47,4	17	21,8	-	-	
21	Kesempatan promosi diberikan kepada siapa saja yang memenuhi kualifikasi.	16	20,5	24	30,8	28	35,9	10	12,8	-	-	
22	Setiap karyawan diberikan peluang yang sama dalam menempuh karir ke jenjang yang lebih tinggi.	17	21,8	38	48,7	12	15,4	11	14,1	-	-	
23	Merasa gaji yang saya terima dari kantor dapat mencukupi kebutuhan pokok sehari-hari.	23	29,5	35	44,9	17	21,8	3	3,8	-	-	

24	Dapat menabung sebagian gaji dari kantor untuk mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan mendadak.	21	26,9	34	43,6	22	28,2	1	1,3	-	-
25	Merasa gaji yang diterima sesuai dengan tingkat pendidikan.	19	24,4	38	48,7	16	20,5	4	5,1	1	1,3
26	Gaji yang diterima mengalami kenaikan secara berkala.	30	38,5	30	38,5	13	16,7	5	6,4	-	-
27	Setiap ada tekanan inflasi yang tinggi, kantor menyesuaikan gaji karyawan.	9	11,5	15	19,2	31	39,7	23	29,5	-	-

Dari hasil jawaban responden yang dirangkum dalam tabel 4.6 di atas, terlihat sebagian besar jawaban responden untuk setiap item dalam variabel kepuasan kerja adalah setuju (S). Kecenderungan jawaban ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Menteng Dua merasa puas terhadap pekerjaannya.

Apabila dicermati juga terdapat beberapa item yang menunjukkan bahwa masih cukup banyak responden yang memiliki kepuasan kerja kurang, dengan indikasi mayoritas jawaban responden yang kurang setuju. Item-item dimaksud yaitu: (1) pimpinan melakukan inspeksi mendadak untuk mengontrol pekerjaan bawahan, (2) kantor memberikan penjelasan secara detil tentang aturan-aturan yang diterapkan dalam proses promosi, (3) pimpinan memberikan pujian terhadap pekerjaan bawahan yang memuaskan, (4) setiap ada tekanan inflasi yang tinggi, kantor menyesuaikan gaji karyawan, (5) proses promosi yang berlangsung di kantor ini berdasarkan prosedur dan aturan yang jelas, (6) kesempatan promosi diberikan kepada siapa saja yang memenuhi kualifikasi. Selain itu, item-item lain yang jawaban kurang setujunya cukup banyak yaitu: (1) pekerjaan tidak terlampau sulit, (2) pimpinan memberikan keleluasaan dalam memilih cara-cara yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan, (3) pimpinan memberikan keleluasaan untuk mengambil keputusan terkait dengan penyelesaian pekerjaan, (4) orang-orang di dalam kantor merasakan manfaat dari pekerjaan yang dilakukan, (5) dalam

melakukan pengawasan, pimpinan memberikan apresiasi positif terhadap pekerjaan bawahan, (6) pimpinan memberikan arahan ketika bawahan melakukan kesalahan, (7) pimpinan memberikan perhatian terhadap bawahan, (8) pimpinan mengamati pekerjaan yang sedang dilakukan bawahan, (9) teman-teman sekerja saling menghargai berbagai perbedaan pendapat yang dikemukakan saat melakukan diskusi, dan (10) dapat menabung sebagian gaji dari kantor untuk mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan mendadak

4.3.3.3 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan kekuatan relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi. Secara teoritik, komitmen organisasional dapat diukur melalui tiga indikator, yaitu: komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinuitas. Berdasarkan hasil uji validitas, diketahui terdapat 27 item yang valid dari 30 item yang dikembangkan. Adapun rekapitulasi hasil jawaban responden untuk ke-27 item pernyataan variabel komitmen organisasional yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.11. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasional

No	Item Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
1	Bersedia bekerja di kantor ini untuk selamanya.	13	16,7	30	38,5	22	28,2	11	14,1	2	2,6
2	Masalah-masalah yang dihadapi kantor menjadi masalahnya juga.	17	21,8	37	47,4	21	26,9	3	3,8	-	-
3	Menceritakan kepada kolega sekerja bahwa kantor ini merupakan tempat bekerja yang baik.	17	21,8	46	59,0	11	14,1	4	5,1	-	-

4	Bersedia bekerja keras melebihi apa yang biasa diharapkan dari seorang pegawai agar kantor ini maju.	14	17,9	41	52,6	22	28,2	1	1,3	-	-
5	Yakin kantor ini benar-benar dapat menjamin masa depan.	18	23,1	41	52,6	15	19,2	4	5,1	-	-
6	Kelebihan kantor ini menyebabkan kerelaan mengabdikan untuk selamanya.	11	14,1	28	35,9	29	37,2	7	9,0	3	3,8
7	Akan tetap loyal bekerja di kantor ini.	17	21,8	47	60,3	12	15,4	2	2,6	-	-
8	Walaupun mendapat tawaran lain yang lebih baik, tetap tidak akan meninggalkan kantor ini.	10	12,8	28	35,9	28	35,9	10	12,8	2	2,6
9	Merasakan bahwa loyal pada suatu organisasi merupakan sesuatu yang baik.	30	38,5	46	59,0	2	2,6	-	-	-	-
10	Kekurangan yang masih ada di kantor ini mendorong untuk bekerja lebih baik.	11	14,1	48	61,5	17	21,8	2	2,6	-	-
11	Tugas sebagai pegawai antara lain melihat apakah kantor ini telah berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku.	21	26,9	45	57,7	11	14,1	1	1,3	-	-
12	Berusaha mematuhi peraturan-peraturan kantor.	27	34,6	49	62,8	2	2,6	-	-	-	-
13	Dengan mematuhi peraturan-peraturan kantor berarti tidak melawan nilai-nilai hidup yang dimiliki.	22	28,2	47	60,3	8	10,3	1	1,3	-	-
14	Bekerja dengan mengindahkan norma-norma etis yang berlaku di kantor.	23	29,5	46	59,0	6	7,7	1	1,3	2	2,6
15	Mendukung otoritas kantor untuk memberikan sanksi yang	25	32,1	50	64,1	3	3,8	-	-	-	-

	tegas terhadap setiap pelanggaran tata tertib kantor.											
16	Demi kemajuan kantor, berusaha menyokong pembaruan atas peraturan-peraturan yang berlaku di kantor.	31	39,7	43	55,1	4	5,1	-	-	-	-	
17	Mendukung setiap usaha penegakkan peraturan-peraturan yang berlaku di kantor.	29	37,2	46	59,0	3	3,8	-	-	-	-	
18	Tidak rela jika peraturan kantor dilanggar oleh anggota organisasi.	18	23,1	55	70,5	5	6,4	-	-	-	-	
19	Menjadi pegawai di kantor ini sangat menyenangkan, karena dapat mengaktualisasikan diri dengan leluasa.	10	12,8	31	39,7	31	39,7	5	6,4	1	1,3	
20	Tetap akan bekerja di kantor ini karena yakin kantor ini dapat memenuhi kebutuhan.	10	12,8	42	53,8	20	25,6	5	6,4	1	1,3	
21	Kenyamanan kerja di kantor ini mendorong untuk tetap bertahan.	10	12,8	45	57,7	18	23,1	5	6,4	-	-	
22	Kesejahteraan yang diberikan kantor ini mendorong untuk terus bekerja dengan baik.	13	16,7	45	57,7	18	23,1	2	2,6	-	-	
23	Kepemimpinan yang elegan menyebabkan rela mengabdikan diri di kantor ini untuk selamanya.	5	6,4	29	37,2	34	43,6	10	12,8	-	-	
24	Keakraban yang terjadi di kantor ini mendorong tidak ingin bekerja di tempat lain.	11	14,1	36	46,2	25	32,1	6	7,7	-	-	
25	Pola komunikasi dua arah yang dikembangkan kantor ini membuat merasa dimanusiakan sehingga tidak perlu mencari tempat lain	9	11,5	36	46,2	27	34,6	5	6,4	1	1,3	

	untuk bekerja.											
26	Pengembangan pegawai di kantor ini sesuai dengan keinginan, sehingga merasa tentram mengabdikan di kantor ini.	4	5,1	37	47,4	30	38,5	7	9,0	-	-	
27	Merasa rugi besar jika meninggalkan kantor ini.	10	12,8	28	35,9	32	41,0	8	10,3	-	-	

Berdasarkan hasil jawaban responden seperti yang terlihat dalam tabel 4.11, diketahui bahwa mayoritas jawaban responden untuk setiap item pernyataan dalam variabel komitmen organisasional adalah setuju (S). Kecenderungan jawaban seperti itu menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

Apabila dicermati jawaban responden untuk setiap item, maka terlihat masih cukup banyak pula responden yang kurang memiliki komitmen terhadap organisasinya. Hal itu diindikasikan dengan masih cukup banyaknya jawaban kurang setuju. Aspek-aspek dimaksud yaitu: (1) bersedia bekerja di kantor ini untuk selamanya, (2) masalah-masalah yang dihadapi kantor menjadi masalahnya juga, (3) bersedia bekerja keras melebihi apa yang biasa diharapkan dari seorang pegawai agar kantor ini maju, (4) kelebihan kantor ini menyebabkan kerelaan mengabdikan untuk selamanya., (5) walaupun mendapat tawaran lain yang lebih baik, tetap tidak akan meninggalkan kantor ini, (6) menjadi pegawai di kantor ini sangat menyenangkan, karena dapat mengaktualisasikan diri dengan leluasa, (7) tetap akan bekerja di kantor ini karena yakin kantor ini dapat memenuhi kebutuhan, (8) kenyamanan kerja di kantor ini mendorong untuk tetap bertahan, (9) kesejahteraan yang diberikan kantor ini mendorong untuk terus bekerja dengan baik, (10) kepemimpinan yang elegan menyebabkan rela mengabdikan di kantor ini untuk selamanya, (11) keakraban yang terjadi di kantor ini mendorong tidak ingin bekerja di tempat lain, (12) pola komunikasi dua arah yang dikembangkan kantor ini membuat merasa dimanusiakan sehingga tidak perlu mencari tempat lain untuk bekerja, (13) pengembangan pegawai di kantor ini sesuai dengan keinginan,

sehingga merasa tentram mengabdikan di kantor ini, dan (14) merasa rugi besar jika meninggalkan kantor ini.

4.3.4 Pengujian Hipotesis

Berikut ini diuraikan hasil perhitungan statistik yang digunakan untuk pengujian hipotesis. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer, yaitu SPSS Versi 15.

4.3.4.1 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Hasil perhitungan korelasi, koefisien determinasi, dan uji t dan F yang diperoleh dengan bantuan komputer untuk pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional disajikan pada uraian berikut. Output SPSS pertama yang ditampilkan adalah koefisien korelasi dan koefisien determinasi, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12. Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Hubungan antara Budaya organisasi dengan Komitmen Organisasional

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.504 ^a	.254	.245	10.31973

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional yaitu sebesar 0,504. Koefisien korelasi tersebut bernilai positif yang mencerminkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasional, sehingga semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin tinggi komitmen organisasional. Dari tabel di atas juga diketahui koefisien determinasinya sebesar 0,254 (25,4%). Dengan demikian dapat diketahui bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi sebesar 25,4%.

Untuk mengetahui apakah hubungan positif tersebut signifikan atau tidak, maka digunakan uji t yang sekaligus juga digunakan untuk menguji hipotesis. Hipotesis pertama yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

Ho₁ : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Dua.

Ha₁ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Dua.

Untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis, maka digunakan kriteria jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ ($\alpha = 5\%$, $df = 76$), maka Ho₁ diterima dan Ha₁ ditolak. Sebaliknya, jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($\alpha = 5\%$, $df = 76$), maka Ho₁ ditolak dan Ha₁ diterima. Dengan menggunakan ketentuan tersebut, maka berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel 4.8 diketahui nilai t hitung sebesar 5,093. Sementara nilai t tabel menggunakan taraf signifikansi (α) = 5% dan *degree of freedom* 76, yaitu 1,665. Oleh karena t hitung (5,093) lebih besar dari t tabel (1,665), maka Ho₁ ditolak atau Ha₁ diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Dua.

Tabel 4.13. Hasil Perhitungan Uji t dan Regresi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	57.948	9.258		6.259	.000
	Budaya Organisasi	.493	.097	.504	5.093	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Dari Tabel 4.13 di atas diketahui nilai konstantanya (a) sebesar 57,948 dan koefisien regresi = 0,493. Berdasarkan nilai konstanta dan koefisien regresi tersebut, maka dapat dituliskan persamaan regresinya sebagai berikut.

$$\hat{Y} = 57,948 + 0,493X_1$$

Pada persamaan regresi di atas diketahui nilai tetap atau konstanta sebesar 39,618. Secara matematis, nilai konstanta tersebut memberikan makna bahwa pada saat variabel budaya organisasi bernilai 0, maka komitmen organisasional memiliki skor 57,948. Dari persamaan regresi juga diketahui koefisien regresinya bernilai positif, yaitu 0,493, sehingga menggambarkan adanya pengaruh berbanding lurus antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Oleh karena itu, setiap kenaikan satu satuan variabel budaya organisasi menyebabkan kenaikan komitmen organisasional sebesar 0,493.

4.3.4.2 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil perhitungan korelasi, koefisien determinasi, uji t, dan regresi yang diperoleh dengan bantuan komputer untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional diuraikan sebagai berikut.

Tabel 4.14. Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Hubungan antara Kepuasan kerja dengan Komitmen Organisasional

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.567 ^a	.322	.313	9.84221

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan, seperti terlihat dalam tabel 4.14, diketahui bahwa nilai koefisien korelasinya (r) sebesar 0,567. Koefisien korelasinya bernilai positif sehingga mencerminkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja, maka semakin tinggi komitmen organisasional. Sementara itu, koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,322. Dengan demikian dapat

diketahui tinggi rendahnya komitmen organisasional 32,2% dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja.

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis. Hipotesis kedua yang diuji dalam penelitian dirumuskan sebagai berikut:

Ho₂ : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Dua.

Ha₂ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Dua.

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel 4.15 diketahui nilai t hitung sebesar 6,006. Adapun nilai t tabel menggunakan taraf signifikansi (α) = 5% dan *degree of freedom* sebesar 76, yaitu 1,665. Oleh karena t hitung (6,006) lebih besar dari t tabel (1,665), maka Ho₂ ditolak atau Ha₂ diterima sehingga kesimpulannya adalah: terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Dua.

Tabel 4.15. Hasil Perhitungan Uji t dan Regresi Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.891	9.197		5.425	.000
	Kepuasan Kerja	.533	.089	.567	6.006	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Berdasarkan output program SPSS sebagaimana terlihat dalam tabel 4.15 diketahui konstantanya sebesar 49,891 dan koefisien regresinya 0,533. Berdasarkan nilai-nilai tersebut, maka model persamaan regresi linier sederhana

untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 48,891 + 0,533X_2$$

Dari persamaan regresi tersebut diketahui nilai konstantanya sebesar 48,891. Nilai konstanta tersebut menyatakan bahwa pada saat variabel kepuasan kerja bernilai 0, maka komitmen organisasional memiliki skor 48,891. Dari persamaan di atas juga diketahui koefisien regresinya bernilai positif, yaitu 0,533, sehingga menggambarkan adanya pengaruh yang berbanding lurus antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian, setiap kenaikan satu satuan variabel kepuasan kerja menyebabkan kenaikan komitmen organisasional sebesar 0,533.

4.3.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama terhadap Komitmen Organisasional

Hasil perhitungan korelasi, koefisien determinasi, uji F, dan regresi yang diperoleh dengan bantuan komputer untuk pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasional diuraikan sebagai berikut.

Tabel 4.16. Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.590 ^a	.349	.331	9.71068

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diketahui nilai koefisien korelasinya (r) sebesar 0,590. Koefisien korelasi yang didapat bernilai positif yang mencerminkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasional, sehingga semakin tinggi budaya organisasi dan semakin baik kepuasan kerja, maka semakin tinggi

komitmen organisasional. Sebaliknya, semakin buruk budaya organisasi dan semakin rendah kepuasan kerja, maka semakin rendah komitmen organisasional. Dari tabel di atas juga diketahui koefisien determinasinya sebesar 0,349. Dengan demikian dapat diketahui bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja sebesar 34,9%.

Selanjutnya, hipotesis ketiga yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho₃ : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasional pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Dua .

Ha₃ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasional pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Dua.

Adapun hasil perhitungan uji F untuk menguji hipotesis di atas dapat dilihat dalam output SPSS berikut.

Tabel 4.17. Hasil Perhitungan Uji F Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3783.490	2	1891.745	20.061	.000 ^a
	Residual	7072.304	75	94.297		
	Total	10855.795	77			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel 4.17, diketahui nilai F hitung sebesar 20,061. Adapun nilai F tabel dengan menggunakan taraf signifikansi 5% dan *degree of freedom* sebesar 75, yaitu 2,53. Oleh karena F hitung (20,061) lebih besar dari F tabel (2,53), maka Ho₃ ditolak atau Ha₃

diterima sehingga kesimpulannya adalah: terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasional pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Dua.

Tabel 4.18. Hasil Perhitungan Regresi dan Uji t Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.836	9.709		4.515	.000
	Budaya Organisasi	.217	.124	.222	1.753	.084
	Kepuasan Kerja	.392	.119	.417	3.291	.002

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Berdasarkan output program SPSS sebagaimana terlihat dalam tabel 4.18, diketahui nilai konstantanya = 43,836, koefisien regresi budaya organisasi = 0,217, dan koefisien regresi kepuasan kerja = 0,392. Dari nilai-nilai tersebut, maka model persamaan regresi linier berganda dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 43,836 + 0,217X_1 + 0,392X_2$$

Dari persamaan regresi di atas, diketahui nilai konstantanya sebesar 43,836. Secara matematis, nilai konstanta tersebut menunjukkan bahwa pada saat variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja bernilai 0, maka skor komitmen organisasional sebesar 43,836. Dari persamaan di atas juga diketahui masing-masing koefisien regresinya bernilai positif, yaitu 0,217 dan 0,392, sehingga menggambarkan adanya pengaruh yang berbanding lurus antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian setiap kenaikan satu skor variabel budaya organisasi menyebabkan kenaikan komitmen organisasional sebesar 0,217 dan kenaikan satu skor variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional meningkat sebesar 0,392.

4.3.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama

memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa dalam upaya meningkatkan komitmen organisasional pegawai, maka faktor budaya organisasi dan kepuasan kerja harus diperhitungkan, karena secara empirik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

Faktor pertama, yaitu budaya organisasi. Dapat dipahami jika budaya organisasi memberikan pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional. Budaya organisasi merupakan salah satu perangkat manajemen untuk mencapai tujuan organisasi, dan juga dapat dimanfaatkan sebagai salah satu kekuatan daya saing organisasi. Budaya organisasi bukan lagi *good will* dalam meraih sukses, tetapi sebuah rekayasa manajemen untuk berkompetisi di area global. Strategi organisasi dalam menghadapi persaingan pasar selalu berubah mengikuti perubahan lingkungannya dan struktur organisasi mengikuti strategi dan perubahan kultur.

Budaya organisasi juga merupakan nilai-nilai yang ditanamkan oleh organisasi dalam rangka mengelola dan mengorganisasikan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Salah satu nilai yang terkandung dalam budaya organisasi adalah cara pandang organisasi terhadap karyawan. Organisasi yang menganggap karyawan sebagai aset yang berharga dan bukan sebagai alat produksi akan cenderung melahirkan komitmen bagi pegawai, karena merasa dihargai, namun sebaliknya bagi organisasi yang memandang karyawan sebagai alat produksi akan menimbulkan keengganan untuk berusaha sebaik-baiknya atas nama organisasi. Masih banyak aspek lain dalam budaya organisasi yang ikut mendorong lahirnya komitmen organisasional, seperti pola komunikasi di dalam organisasi, solidaritas sesama karyawan, umpan balik pimpinan terhadap bawahan dan faktor-faktor lainnya.

Temuan ini pada dasarnya dapat dimengerti. Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai yang menjadi panutan dalam bertindak dan berperilaku serta memecahkan persoalan bagi anggota organisasi. Organisasi yang memiliki nilai-nilai komitmen dan selalu menanamkannya terhadap karyawan, tentu akan menjadi panutan dan diikuti oleh karyawan dalam menjalankan

tugasnya. Pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasi juga terlihat dari fungsi budaya organisasi. Menurut Siagian (2002: 199), salah satu fungsi budaya organisasi adalah untuk menumbuhkan komitmen. Dengan demikian jelas sekali bahwa budaya organisasi merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan untuk menumbuhkan komitmen terhadap organisasi.

Banyak studi yang membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Studi yang dilakukan oleh Ingersoll dkk (2000: 11) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah prediktor kuat dalam menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh ahli lain seperti Chatman (1988), Denison (1990), Smith & Rupp (2002), dan Chin dkk (2002) sebagaimana dikutip oleh Canessa dan Riolo (2003: 151) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik akan menciptakan komitmen di antara anggota organisasi, dan membantu mengarahkan tujuan individual kepada tujuan organisasi dan mawadahi ruang bersama di antara pekerja. Dari pembuktian secara ilmiah ini jelas sekali bahwa budaya organisasi merupakan anteseden dari komitmen organisasi. Sementara itu, Gaertner juga mencatat bahwa ketika kooperasi dan kerja tim dikenalkan pada kelompok yang lebih besar, bias antarkelompok yang melintasi dimensi seperti ras dan gender dapat direduksi. Chatman & Barsade menemukan bagaimana budaya organisasi dapat diciptakan untuk mendorong kooperasi dan komitmen.

Selanjutnya, faktor kedua yang berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya berhubungan dengan sistem nilai dari orang-orang tempat organisasi itu berada. Seorang manajer atau pimpinan sebuah organisasi bisa saja gagal dalam mengelola organisasinya, kalau tidak mengerti nilai budaya di dalam organisasinya. Dikemukakan oleh Locke (dalam Munandar, 2001: 36) bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dimilikinya, dan nilai-nilai itu terbentuk dari lingkungan dan latar belakang budaya tertentu. Schein mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah *shared basic assumption* yang dipelajari ketika organisasi memecahkan masalah eksternal dan internal yang dianggap valid.

Studi-studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini seperti diperlihatkan dalam penelitian Walumbwa *et al* (2005: 235) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang sangat dibutuhkan agar seorang pegawai dapat melakukan tugasnya dengan maksimal. Hasibuan (1995: 45) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja dan dinikmati baik dalam pekerjaan, luar pekerjaan, maupun kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Sikap tersebut juga berkenaan dengan persepsi yang berhubungan dengan suatu pandangan umum bahwa didalam bekerja pegawai bukan semata-mata mencari uang, namun juga kepuasan dalam bekerja yang dapat dicapai melalui berbagai aspek kerja. Apabila aspek-aspek pekerjaan mampu mendatangkan rasa puas, maka pegawai akan bekerja dengan lebih giat dan sungguh-sungguh. Kepuasan dalam bekerja juga akan mendorong tumbuhnya sikap loyal terhadap organisasi. Kesungguhan dalam bekerja dan loyalitas terhadap organisasi merupakan bentuk dari pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasinya. Hal ini lebih lanjut akan berdampak pada hasil kerja yang lebih baik. Secara teoretik ada tiga alasan mengapa kepuasan kerja penting dalam kehidupan organisasi. Pertama, pegawai yang tak terpuaskan lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri. Kedua, pegawai yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia yang lebih panjang. Ketiga, kepuasan pada pekerjaan dibawa ke kehidupan di luar pekerjaan (Robbins, 1996: 187). Manfaat-manfaat dari kepuasan kerja tersebut lebih lanjut potensial memberikan dampak positif terhadap munculnya komitmen organisasional pegawai.