

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DESAIN KERJA DAN KUALITAS SUPERVISI TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

**Ester Manik**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan, Bandung**  
**Email: ester@stiepas.ac.id**

### ***Abstract***

*Tax is a source of income for the State, therefore it is necessary to be encouraged in order to achieve the optimal target. In achieving these objectives it is necessary to encourage human resources within government institutions.*

*This study aims to determine the influence of organizational culture, work design and quality of supervision on employee performance. The population in this study are the employees who are in one of the Tax Office Primary in Bandung. The respondents employed were 83 employees. The research method used with cossectional survey approach. Technique of data analysis used path analysis.*

*The result of research indicate that organizational culture, work design and quality of supervise have significant effect to employee performance either simultant or partial. Organizational culture variable is the most dominant variable in influencing employee performance then followed by work design variable and quality of supervision. The result of coefficient of determination showed that equal to 78,2% while equal to 21,8% influenced by other factor not examined in this research. Based on the results of the research, it is necessary to strengthen the organizational culture so that the performance of employees can be achieved optimally, however synergy can also be supported by the work design and the quality of supervision.*

***Keywords: organizational culture, work design and quality of supervise, employee performance.***

### **Abstrak**

Pajak merupakan sumber pemasukan bagi Negara, untuk itu perlu didorong agar dapat mencapai target yang optimal. Dalam mencapai tujuan tersebut maka perlu untuk mendorong sumber daya manusia yang berada dalam lembaga pemerintahan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, desain kerja dan kualitas supervise terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai yang berada di salah satu Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Kota Bandung. Responden yang digunakan adalah pegawai sebanyak 83 orang pegawai. Metode penelitian yang digunakan dengan pendekatan cossectional survey. Teknik analisis data dengan menggunakan analisis jalur (path analisis)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, desain kerja dan kualitas supervise berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik simultan maupun parsial. Variabel budaya organisasi merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai kemudian disusul oleh variabel desain kerja serta kualitas supervisi. Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa sebesar 78,2% sedangkan sebesar 21,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian maka perlu kiranya untuk menguatkan budaya organisasi agar kinerja pegawai dapat dicapai secara optimal, namun demikian secara sinergi juga dapat ditunjang oleh desain kerja dan kualitas supervisi.

**Kata kunci:** budaya organisasi, desain kerja, kualitas supervisi, kinerja pegawai.

### **PENDAHULUAN**

Dalam Undang-Undang Dasar 1945 negara mempunyai tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat dan menciptakan kemakmuran yang berasaskan pada keadilan sosial. Hal ini menunjukkan bahwa negara perlu melakukan pembangunan bagi masyarakat dan untuk itu perlu biaya untuk melakukan pembangunan tersebut. Salah satu usaha untuk mewujudkan kemandirian bangsa dan negara dalam hal pembiayaan pembangunan tersebut adalah melalui pajak. Salah satu fungsi pajak adalah sebagai fungsi anggaran dimana dalam merealisasikan pembangunan tersebut dapat melalui mekanisme penganggaran pembangunan nasional yang di susun melalui RAPBN. Pasal 23 Ayat 2 UUD 1945 menyatakan bahwa segala pajak untuk keperluan negara berdasarkan undang-undang.

Pemerintah Indonesia dalam melaksanakan kegiatannya sangat memerlukan dana yang jumlahnya semakin tahun semakin meningkat. Dana yang dibutuhkan oleh pemerintah tersebut dapat diperoleh melalui penerimaan negara yang berasal dari dalam negeri. Pajak merupakan salah satu yang menjadi sumber penerimaan negara yang berasal dari dalam negeri.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan lembaga pemerintah yang berada dalam Kementerian Keuangan yang bertujuan untuk mengumpulkan penerimaan pajak dari sumber-sumber pajak yang ada. Untuk menciptakan hal tersebut sejak Tahun 2002 Direktorat Jenderal Pajak telah melakukan perubahan mendasar, mulai dari restukturisasi organisasi sampai dengan pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia dan penggunaan teknologi informasi dalam administrasi perpajakan.

Reformasi perpajakan jilid 1 yang dilakukan antara tahun 2002-2009 pada dasarnya bertujuan menciptakan iklim organisasi yang terbuka. Iklim organisasi ini menimbulkan dampak yang positif bagi organisasi dimana perilaku yang tidak diinginkan seperti bolos, ijin dan sebagainya rendah, adanya semangat kerja pegawai sangat tinggi, terdapat dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawannya agar mempunyai prestasi tinggi.

Reformasi jilid dua yang dilakukan mulai Tahun 2009 lebih berfokus pada pengelolaan Sumber Daya Manusia. Upaya yang dibangun bertujuan menciptakan aparat pajak yang profesional dan bermoral yang menjadi tuntutan yang mutlak. Untuk membentuk sumber daya manusia berkualitas tinggi di DJP tidak cukup hanya berdasarkan pengalaman kerja akan tetapi harus diarahkan dengan berbagai pelatihan dan pendidikan agar semakin memiliki keahlian (*hand competence*).

Untuk melihat kinerja pegawai khususnya pegawai di KPP Pratama Bandung Karees secara keseluruhan pada dasarnya antara lain dapat dilihat pada Indikator Kinerja Utama (IKU) pencapaian penerimaan yang telah dicapai, rasio kepatuhan penyampaian Surat Pemberitahuan Tahunan, tingkat kehadiran pegawai, tingkat pencairan tunggakan, ekstensifikasi Wajib Pajak, tindak lanjut WP Non-Filler, penyelesaian pemeriksaan dan 8 (delapan) layanan unggulan DJP. Berdasarkan hasil pengamatan dilapangan menunjukkan bahwa kinerja masih belum optimal.

Saat ini peran SDM dalam menentukan keberhasilan Direktorat Jenderal Pajak begitu penting, sehingga DJP harus mampu mewujudkan keinginan dan kebutuhan melalui pemberian motivasi sehingga dapat mencapai kinerja yang tinggi. Hal ini dimaksudkan agar pegawai memiliki perilaku yang menunjang tercapainya tujuan yang telah ditetapkan serta menghindari perilaku menyimpang yang merugikan bagi organisasi. Peranan pemimpin dalam menumbuhkan sikap positif pegawai sangat penting dalam rangka memberikan motivasi agar kinerja

pegawai menjadi tinggi. Dengan adanya kinerja yang optimal maka diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pada dasarnya pekerjaan yang menyenangkan menurut persepsi pegawai akan menghasilkan motivasi positif yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Kinerja pegawai selain dipengaruhi oleh individu sebagai sumber daya manusia, juga sangat dipengaruhi oleh faktor situasional organisasi karena individu yang satu dengan yang lainnya memiliki perbedaan satu sama lain, untuk itu dibutuhkan dukungan situasi organisasi yang dapat mendukung kerja individu sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Kinerja karyawan selain dipengaruhi oleh individu sebagai sumber daya manusia, juga sangat dipengaruhi oleh faktor situasional organisasi karena tiap individu yang satu dengan yang lainnya memiliki perbedaan satu sama lain, untuk itu dibutuhkan dukungan situasi organisasi yang dapat mendukung kerja individu sehingga menghasilkan kinerja yang baik (Kreitner & Kinicki, 2014) yang meliputi budaya organisasi, disain kerja dan kualitas supervisi.

Penelitian sebelumnya menyatakan peran pentingnya budaya organisasi, disain kerja dan kualitas supervise dalam meningkatkan kinerja pegawai (Hartnell, Ou & Kinicki, 2011; Gottesman & Morey, 2012; Tseng, 2010; Prajogo & McDermott, 2011; Sackmann, 2011; Schönborn, 2010). Oleh karena itu perlu untuk dilakukannya penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh budaya organisasi, disain kerja dan kualitas supervise dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan pada permasalahan diatas maka rumusan penelitian ini antara lain: (a) seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, (b) seberapa besar pengaruh desain kerja terhadap kinerja pegawai, (c) seberapa besar pengaruh kualitas supervisi terhadap kinerja pegawai, (d) seberapa besar pengaruh budaya organisasi, desain kerja dan kualitas supervisi terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis (a) besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, (b) besarnya pengaruh desain kerja terhadap kinerja pegawai, (c) besarnya pengaruh kualitas supervisi terhadap kinerja pegawai, (d) besarnya pengaruh budaya organisasi, desain kerja dan kualitas supervisi terhadap kinerja pegawai.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan survey dengan metode penelitian kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas 2 jenis yaitu data sekunder dan data primer. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari pihak

pegawai dengan cara wawancara dan mengacu pada kuesioner yang telah disiapkan, dengan responden yang mewakili populasi. Kuesioner disusun dengan skala ordinal yang berpedoman pada Likert Summated Rating. Data primer diperoleh dengan mengambil sampel dari sebagian populasi. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di salah satu KPP Pratama di Kota Bandung dengan jumlah 83 orang pegawai. Selain data tersebut di atas, juga dilakukan studi literatur sebagai data pendukung penelitian ini yang diperoleh dari buku-buku, majalah-majalah, surat kabar maupun jurnal.

Operasional variabel penelitian pada penelitian ini meliputi variabel Budaya Organisasi dengan dimensi Inovasi dan pengambilan risiko, Perhatian terhadap rincian, Orientasi hasil, Orientasi orang, Keagresifan dan Kemantapan, variabel Disain Kerja dengan dimensi Signifikansi tugas, Pengembangan kemampuan dan Keberagaman tugas, Variabel Kualitas Supervisi dengan dimensi Perencanaan supervisi, Pelaksanaan supervisi dan Tindak lanjut supervise. Sedangkan variabel kinerja mengacu pada KMK No.467/KMK.01/2014.

Teknik analisis data yang digunakan adalah path analisis yang sebelumnya dilakukan pengujian kualitas data yang meliputi pengujian validitas dan reabilitas.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penyebaran kuisisioner menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki. Sejumlah 58 responden atau 70% dari total responden adalah berjenis kelamin pria, dan sisanya sebanyak 25 responden atau 30% adalah berjenis kelamin laki-laki dengan tingkat pendidikan pegawai yang lulusan SMA ada 8 orang atau 10%. Lulusan Diploma 3 ada 45 orang atau 54%. Lulusan Sarjana ada 25 orang atau 30%. Pegawai KPP Pratama Bandung Karees yang lulusan Magister ada 5 orang atau 6%. Sedangkan lama kerja diantara 1 s/d 5 tahun ada 55 orang yakni sebesar 66%. Yang lama kerja diantara 6 s/d 10 tahun ada 17 orang yakni sebesar 20%. Dan yang lama kerja diantara 11-22 tahun ada 12 orang yakni sebesar 14%.

Hasil perhitungan validitas dan reabilitas menunjukkan bahwa item pernyataan memenuhi syarat 0,30 sedangkan hasil reabilitas menunjukkan angka diatas 0,70, sehingga dapat dikatakan bahwa pengujian kualitas data sudah memenuhi syarat yang ditentukan.

Selanjutnya hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS menunjukkan hasil analisis korelasi sebagai berikut;

Tabel 1 Hasil Analisis Korelasi

**Correlations**

		X1	X2	X3
X1	Pearson Correlation	1	.741**	.785**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	83	83	83
X2	Pearson Correlation	.741**	1	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	83	83	83
X3	Pearson Correlation	.785**	.636**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	83	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari Tabel 1 dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki hubungan yang kuat dari 0.636 samapi dengan 0.785 dengan nilai signifikansi < dari 0.05.

Kemudian hasil pengujian menggunakan SPSS menunjukkan bahwa secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebagaimana ditunjukkan tabel berikut;

Tabel 2 Hasil Koefisien Jalur

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.459	2.410		-1.020	.311
	X1	.369	.097	.375	3.825	.000
	X2	.324	.077	.330	4.187	.000
	X3	.295	.092	.272	3.187	.002

a. Dependent Variable: Y

Tabel 2 diatas menunjukkan bahwa variabel X1 mempunyai keofisien jalur 0.375, variabel X2 mempunyai keofisien jalur 0.330, dan variabel X3 mempunyai keofisien jalur 0.272. Sedangkan hasil secara keseluruhan ditunjukkan dengan nilai R Square sebagai berikut;

Tabel 3 Total Pengaruh

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.885 <sup>a</sup>	.782	.774	3.841951

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Tabel diatas menunjukkan bahwa pengaruh keseluruhan dari budaya organisasi, desain kerja dan kualitas supervisi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.782 atau sebesar 78,2% sedangkan sisanya sebesar 21,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil pengujian secara simultan di tunjukkan dengan ANOVA sebagai berikut;

Tabel 3 ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4194.020	3	1398.007	94.712	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1166.086	79	14.761		
	Total	5360.106	82			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Pengujian secara simultan dengan mengacu pada tabel ANOVA menunjukkan bahwa keseluruhan variabel penelitian yaitu budaya organisasi, desain kerja dan kualitas supervisi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh nilai sig 0.00.

Hasil rekapitulasi pengaruh langsung maupun tidak langsung adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Rekapitulasi Pengaruh Langsung maupun Tidak Langsung

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung			Total Pengaruh
		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	
Budaya organisasi	14,1%	-	9,2%	8,0%	31,3%
Desain Kerja	10,9%	9,2%	-	5,7%	25,8%
Kualitas supervisi	7,4%	8,0%	5,7%	-	21,1%
<b>Total Pengaruh X Ke Y</b>					<b>78,2%</b>

Sumber: data primer, 2017

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi, desain kerja dan kualitas supervise berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini berkontribusi pada penelitian sebelumnya yaitu penelitian Chan & Smith, 2002; Child, 1972; Cui & Hu, 2012; Cunningham & MacGregor, 2000; Duchon & Plowman, 2005; Hartnell, Ou & Kinicki, 2011; Gottesman & Morey, 2012; Griffin et al., 2007; Manik & Sidharta, 2017; Neely et al., 1995; Tseng, 2010; Prajogo & McDermott, 2011; Sackmann, 2011; Schönborn, 2010; dan Stajkovic & Luthans, 1998.

## **KESIMPULAN**

1. Variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan dengan pengaruh total sebesar 31,3 %. Hasil penelitian membuktikan bahwa semakin kuat budaya organisasi akan semakin meningkat kinerja pegawai. Diantara ketiga variabel yang diteliti dalam tesis ini, variabel budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai berada pada urutan pertama dibandingkan dengan variabel lainnya.
2. Variabel desain kerja mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan dengan pengaruh total sebesar 25,8 %. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik desain kerja semakin meningkat pula kinerja pegawai. Diantara ketiga variabel yang diteliti, variabel desain kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai berada pada urutan kedua di bandingkan dengan variabel lainnya.
3. Variabel kualitas supervisi mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan dengan pengaruh sebesar 21,1 %. Hal ini menunjukkan bahwa semakin bagus kualitas supervisi maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai. Diantara ketiga variabel yang diteliti variabel kualitas supervisi dalam mempengaruhi kinerja pegawai berada pada urutan terendah di bandingkan dengan variabel lainnya.
4. Secara simultan variabel budaya organisasi, desain kerja, dan kualitas supervisi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan semakin kuat budaya organisasi, semakin baik desain kerja, dan kualitas supervisi maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai. Pengaruh simultan sebesar 78,2% sedangkan sisanya sebesar 21,8% disebabkan oleh pengaruh variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen, etos kerja, dan sebagainya yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

## **REFERENSI**

- Chan, D., & Schmitt, N. (2002). Situational judgment and job performance. *Human Performance*, 15(3), 233-254.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 6(1), 1-22.
- Cui, X., & Hu, J. (2012). A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 28-37.



- Cunningham, J. B., & MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work complementary constructs in satisfaction and performance. *Human relations*, 53(12), 1575-1591.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The leadership quarterly*, 16(5), 807-833.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. <http://dx.doi.org/10.1037/a0021987>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Gottesman, A., & Morey, M. (2012). Mutual fund corporate culture and performance. *Review of Financial Economics*, 21(2), 69-81.
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*, Edisi 9. Jakarta: Penerbit Salemba Empat..
- Manik, E., & Sidharta, I. (2017). The Impact of Motivation, Ability, Role Perception on Employee Performance and Situational Factor as Moderating Variable of Public Agency in Bandung, Indonesia. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 3(4), 65-73. DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.34.1008.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116.
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. *The handbook of organizational culture and climate*, 2, 188-224.
- Schönborn, G. (2010). Value performance: On the relation between corporate culture and corporate success. *Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology*, 218(4), 234-242. <http://dx.doi.org/10.1027/0044-3409/a000033>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240-

- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712-735.
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*, 14(2), 269-284.