

PENGARUH FAKTOR INDIVIDU, BUDAYA ORGANISASI DAN PERILAKU KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR PELAYANAN PAJAK YOGYAKARTA DUA

Nasrul Wathon

Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua

Zulian Yamit

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Abstrak

Permasalahan yang ada dalam penelitian ini adalah apakah faktor individu, budaya organisasi dan perilaku kerja berpengaruh terhadap kinerja. Untuk membuktikan hipotesis yang ada maka digunakan metode analisis jalur dengan bantuan program Sazham, yang hasilnya dapat disimpulkan sebagai berikut: a) Faktor individu berpengaruh terhadap perilaku kerja dengan koefisien sebesar 0,13592, b) Budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja dengan koefisien sebesar 0,43243, c) Faktor individu dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja dengan perilaku kerja sebagai variabel intervening dengan koefisien sebesar 1,3251.

Kata Kunci: *Faktor Individu, Budaya Organisasi, Perilaku Kerja dan Kinerja*

PENDAHULUAN

Suatu organisasi dalam mewujudkan tujuannya diperlukan sumberdaya manusia (SDM) karena tumbuh kembangnya suatu organisasi tergantung dari SDM-nya. Oleh karenanya SDM harus diperhatikan dengan baik agar terjadi peningkatan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja yang tercermin pada kinerja semua pihak khususnya para anggota penanggung jawab bidang fungsional, baik yang masuk kategori tugas pokok maupun tugas penunjang serta pimpinan penyelenggara kegiatan operasional yang dibantu karyawan teknis, operasi dan administratif (Dwiyanto 1995).

Direktorat Jenderal Pajak dalam menjalankan tugasnya mempunyai landasan misi yakni menghimpun penerimaan dalam negeri dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah berdasarkan Undang-undang Perpajakan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi

yang tinggi, dengan batasan antara lain: 1) Tingkat *Tax ratio*, *Coverage ratio* dan *compliance ratio* yang tinggi; 2) Meningkatkan penerimaan dalam negeri, dalam arti pajak mampu berperan utama membiayai defisit APBN; 3) Kebijakan perpajakan bersifat netral dan *non distortion*; 4) Mampu mendukung kebijakan pemerintah di bidang ekonomi, sosial dan politik; 5) *Cost of collection* yang rendah.

Seperti yang telah diketahui bahwa sebelum tahun 1983 (sebelum reformasi), sistem yang dianut untuk melaksanakan pemungutan pajak disebut *Official Assessment*, yaitu aparat perpajakan yang secara aktif melakukan penghitungan dan pemungutan pajak, sejak reformasi yakni keluarnya UU No. 6, 7, 8 tahun 1983 (Undang-undang tentang KUP, PPH dan PPN) yang disempurnakan dengan UU No. 9, 10 dan 11 tahun 1994 dan terakhir disempurnakan lagi dengan UU No. 16, 17, 18,19 dan 20 tahun

2000 merupakan pembaharuan sistem perpajakan yang berlaku dengan sistem yang memberikan kepercayaan kepada subyek pajak untuk melaksanakan kewajiban serta memenuhi haknya di bidang perpajakan, sehingga dapat mewujudkan perluasan dan peningkatan kesadaran kewajiban perpajakan. Sistem ini kemudian disebut dengan *Self-Assessment*, yang dalam hal ini wajib pajak diberi kepercayaan oleh pemerintah untuk menghitung, menyetor, serta melaporkan pajaknya sendiri (Munaf H.Regar 1995).

Self Assessment System, yang dipercayakan kepada masyarakat wajib pajak untuk menghitung, melapor dan menyetor pajaknya sendiri, sekaligus kepada masyarakat oleh pemerintah diberlakukan fungsi pemeriksaan pajak, dan penagihan pajak yang mempunyai fungsi untuk memaksa pembayaran pajak dan mengontrol yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Walaupun sistem perpajakan di Indonesia menganut sistem *self assessment*, pajak mempunyai sifat memaksa artinya pembayaran pajak dapat dipaksakan dengan dilakukan dengan tindakan penagihan dari surat paksa sampai dengan lelang. Tugas Direktorat Jenderal Pajak untuk mengumpulkan penerimaan negara yang berasal dari pajak memang sangat berat. Mengingat beban pajak dalam APBN adalah sekitar 80% dari seluruh anggaran penerimaan negara. Tetapi mau tidak mau beban tersebut harus dipikul oleh seluruh jajaran Direktorat Jenderal Pajak dengan kerja keras dari seluruh unsur mulai dari tingkat pimpinan sampai dengan tingkat pelaksana.

Dilihat dari prestasinya, realisasi penerimaan pajak selama empat tahun terakhir sangat mengesankan. Sebab penerimaan pajak empat tahun terakhir secara akumulatif telah jauh melampaui realisasi pajak yang telah dicapai selama 30 tahun sebelumnya. Akumulasi penerimaan pajak sejak

tahun 1969 hingga tahun 2000 adalah sebesar Rp 670,113 Trilyun. Sedangkan akumulasi penerimaan pajak sejak tahun 2001 hingga tahun 2003 adalah sebesar Rp 778,112 Trilyun. (Jawa Pos, 2004). Untuk Tahun 2004 target penerimaan Pajak naik 20% dibanding tahun sebelumnya. Meski demikian jajaran Direktorat Jenderal Pajak tetap optimis dapat mencapai target yang dibebankan kepadanya.

Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua sebagai instansi di bawah Direktorat Jenderal Pajak sejak berdiri tahun 2002 juga mencapai prestasi yang baik. Target penerimaan pajak selalu tercapai. Untuk tahun 2004 Persentase penerimaan pajak Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua menempati urutan pertama se-Kanwil DJP Jawa Bagian Tengah Dua. Persentase pencairan tunggakan pajak juga cukup baik juga menempati urutan pertama se Kanwil DJP Jawa Bagian Tengah Dua.

Prestasi yang dicapai Direktorat Jenderal Pajak tersebut tidak lepas dari kerja keras seluruh pegawainya dari tingkat pimpinan sampai pada tingkat pelaksana. Namun tugas berat dan prestasi yang baik tersebut tidak sebanding dengan imbalan kesejahteraan bagi para pegawainya. Gaji maupun tunjangan yang diterima oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak masih jauh dari harapan. Apalagi bila dibandingkan dengan jam kerja yang cukup tinggi untuk ukuran Pegawai Negeri. Jam kerja Direktorat Jenderal Pajak yaitu hari Senin sampai hari Jumat mulai pukul 07.30 WIB sampai pukul 17.00 WIB.

Dengan imbalan yang tergolong kecil dan beban tugas yang berat serta prestasi yang bagus tersebut menunjukkan kinerja dan prestasi luar biasa dari aparat pajak dalam kerangka memberikan kontribusi dan memenuhi kewajiban setoran kepada negara melalui penerimaan APBN tiap tahun. Namun di sisi lain suara minor yang ditujukan kepada Direktorat Jenderal

Pajak makin menggelembung. Misalnya mulai dari kebocoran pajak, jurus pemerasan kepada Wajib Pajak. Dengan makin banyaknya suara miring yang ditujukan kepada Direktorat Jenderal Pajak tersebut, pimpinan harus mengevaluasi penataan Sumber Daya Manusia yang dimilikinya. Bagaimana budaya organisasi, individu para pegawai maupun perilaku kerja yang ada di Direktorat Jenderal Pajak sudah sejalan dengan visi dan misi yang telah dicanangkannya. Sehingga dapat diketahui apakah suara-suara miring tersebut memang ada atau hanya sebagai rumor di masyarakat.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu dimensi utama dalam organisasi (Schemerhorn 1998) dan pemeran sentral pendayagunaan sumber-sumber yang lain (Sujak 1990). Keefektifan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan akan sangat dipengaruhi oleh kualitas dari anggota organisasi (Fieldmen & Arnold 1985), khususnya perilaku dari para anggota organisasi tersebut, atau dengan kata lain kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu (Gibson *et al.* 1996).

Setiap pimpinan selalu berkeinginan untuk meningkatkan kemampuan dari para karyawannya sehingga pekerjaannya dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik berkaitan erat dengan faktor individu, dan budaya kerja yang berlaku.

Kantor Pelayanan Pajak sebagai suatu organisasi keberhasilannya sangat tergantung pada beberapa faktor antara lain faktor individu karyawan, budaya organisasi kantor. Kedua faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Suherno, 1990).

Untuk dapat mewujudkan misi Direktorat Jenderal Pajak, maka diperlukan kinerja yang optimal dari semua unsur yang ada di dalam organisasi, terutama para karyawan harus memiliki perilaku kerja yang

positif sehingga mampu menghasilkan kinerja yang dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi kantor.

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, maka salah satu faktor yang perlu mendapatkan perhatian adalah kebijaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Sebab kinerja organisasi yang baik akan sangat ditentukan perilaku kerja karyawan tersebut dalam organisasi. Sedangkan kinerja karyawan ditentukan perilaku kerja karyawan tersebut dalam organisasi. Semakin positif perilaku yang ditunjukkan karyawan dalam kerja akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, jika perilaku yang ditunjukkan negatif, akan menurunkan kinerja organisasi.

Sesuai dengan uraian dan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mendeskripsikan faktor individu, budaya organisasi, perilaku kerja serta kinerja karyawan di lingkungan KPP Yogyakarta II.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung faktor individu dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh faktor individu dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja.
4. Untuk mengetahui pengaruh faktor individu dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui perilaku kerja.

KAJIAN PUSTAKA

Bagi setiap organisasi, penilaian terhadap kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting, penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, dan dapat dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu yang akan dijadikan acuan secara empiris dalam penelitian ini:

Penelitian yang Dilakukan Boer (1995)

Boer (1995) dalam disertasinya mengkaji kemungkinan adanya hubungan iklim organisasi, pelatihan terhadap kebutuhan berprestasi dan kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian Boer, ditemukan adanya hubungan yang negatif antara perubahan dalam persepsi pegawai tentang iklim organisasi manajemen tim dengan perubahan dalam tingkat kesalahan yang dilakukan pekerja. Ditemukan pula, bahwa tidak ada hubungan dengan parameter kinerja organisasi yang lainnya selama studi dilakukan.

Boer menyatakan bahwa hubungan negatif tersebut tidak dapat menggambarkan bahwa *nAch-training* manajemen mengakibatkan perubahan persepsi tim manajemen terhadap iklim organisasi. Ditemukan pula pada partisipan manajemen dalam program *nAch-training* menggambarkan hubungan positif yang lebih dekat antara nilai berprestasi dan persepsi tim manajemen terhadap iklim organisasi setelah dibandingkan dengan sebelum program *nAch-training*. Program *nAch-training* sendiri berhasil meningkatkan nilai-nilai otonomi dan prestasi sosial partisipan secara signifikan oleh pelaksana rendah.

Penelitian yang Dilakukan oleh Iverson & Roy (1994)

Iverson & Roy (1994) meneliti tentang perilaku kerja, khususnya yang berkaitan dengan komitmen pekerja (keinginan untuk tetap di organisasi) dengan sampel para pekerja bagian produksi di sebuah perusahaan manufaktur.

Variabel utama yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah: 1) Variabel struktural, yang berkaitan dengan kondisi kerja (kondisi organisasi atau faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan); 2) variabel harapan, yaitu harapan yang dibawa ke dalam organisasi; 3) variabel lingkungan, berkaitan dengan kondisi non pekerjaan; 4) orientasi pegawai, yaitu perlakuan yang ber-

hubungan dengan keefektifan tanggapan pegawai seperti kepuasan pekerjaan, komitmen, sikap, pencarian pekerjaan yang ditimbulkan dari variabel-variabel struktural, harapan, dan lingkungan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel yang secara signifikan berhubungan langsung dengan komitmen karyawan dapat diurutkan sebagai berikut: pencarian kerja, kepuasan kerja, kemauan kerja, komitmen, partisipasi dalam serikat kerja, kesempatan lingkungan, kondisi fisik kerja, kesesuaian harapan pegawai dengan organisasi, kesamaan, tanggung jawab keluarga, sentralisasi, dukungan supervisi dan kohesifitas kelompok, sedangkan variabel yang berhubungan secara tidak langsung dengan komitmen karyawan, dapat diurutkan sebagai berikut: kepuasan kerja, kesesuaian harapan, kesempatan lingkungan, kesamaan, kesempatan promosi, sentralisasi, dukungan supervisi, kohesifitas kelompok dan partisipasi dalam komunikasi.

Penelitian yang Dilakukan oleh Mac Donald & Lawta (dalam Aisyah Dara; 1998)

Mac Donald & Lawta (dalam Aisyah Dara; 1998) dalam instansi pemerintah khususnya, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntut perbaikan dan pelayanan publik.

Menurut Petra Surya M. Wijaya (Dalam Aisyah Dara; 1998) untuk meningkatkan kinerja organisasi maka perbaikan yang perlu dilakukan adalah:

- a. Perbaikan produktivitas
- b. Pelatihan, reorganisasi, penetapan sasaran
- c. Memenuhi harapan apa yang diharapkan di tempat kerja
- d. Penilaian kerja tahunan
- e. Motivasi

Penelitian yang Dilakukan oleh Harell and Stall (dalam Dwiyanto, 1995)

Harell and Stall (dalam Dwiyanto, 1995) hasil penelitiannya menemukan dimensi personalitas yang dihubungkan dengan kinerja, digunakan sebagai alat untuk memprediksi kesuksesan karir di kantor.

Kotter & Heskett mengidentifikasi dua tingkat budaya yang satu terlihat dan yang lain tidak terlihat. Pertama pada tingkat terlihat, terdapat pola tingkah laku gaya karyawan, kedua pada tingkat tidak terlihat ada nilai yang dimiliki bersama dan asumsi yang sudah lama dipegang. Tingkat kedua ini sulit diubah. Hasil penelitian Harvard menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi.

Penelitian ini mempunyai empat kesimpulan:

- a. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja
- b. Budaya organisasi bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya organisasi dalam dekade mendatang.
- c. Budaya organisasi dapat berkembang dengan mudah dalam organisasi yang penuh dengan orang bijaksanan dan pandai.
- d. Walaupun sulit diubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Penelitian yang Dilakukan oleh Chori (1999)

Dalam penelitiannya tentang faktor individu dan faktor lingkungan sebagai pembentuk perilaku kerja karyawan serta pengaruhnya terhadap prestasi kinerja dilatar belakangi oleh suatu kenyataan bahwa perilaku kerja karyawan merupakan suatu permasalahan yang sangat penting.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel-variabel yang mewakili faktor individu dan faktor

lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi regresi sebesar 0,66524 dan kontribusi pengaruh sebesar 44,255%. Selanjutnya hasil pengujian sendiri-sendiri hanya variabel kemampuan dan psikologis karyawan serta lingkungan di luar tempat kerja yang berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan variabel geografis dan lingkungan di dalam tempat kerja yang tidak berpengaruh secara signifikan. Diantara kelima variabel bebas, variabel psikologis karyawan yang paling dominan pengaruhnya terhadap motivasi kerja dengan kontribusi pengaruh sebesar 7,5472%.

Demikian halnya dengan variabel motivasi kerja karyawan juga berpengaruh secara signifikan terhadap hasil kerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi regresi sebesar 0,51183 dan kontribusi pengaruh sebesar 26,197%.

Hasil Studi yang Dilakukan oleh Mercer (dalam Dessler 1996)

Studi Mercer (dalam Dessler 1996) yang melibatkan 305 Chief Executive Officer (CEO) dari berbagai industri di Amerika Serikat menunjukkan bahwa para executive tersebut tidak memperdebatkan peranan mereka dalam membentuk budaya organisasi. Diantara mereka, 97 persen setuju bahwa nilai organisasi yang kuat, kepercayaan, sikap organisasi dan karyawannya serta bagaimana manajer bekerja, penting bagi keberhasilan organisasi. Kepada eksekutif tersebut diberikan suatu daftar nilai dan meminta mereka untuk memberikan peringkat terhadap nilai yang sangat penting dari yang tidak penting menurut mereka, yaitu kinerja, kejujuran, daya saing, semangat tim, semangat kekeluargaan, inovasi, *entrepreneurship*, prestasi individual, kesetiaan, tradisi. Kinerja karyawan merupakan variabel yang mempunyai nilai utama yang menjadi pusat perhatian para eksekutif.

Penelitian yang Dilakukan oleh Marjoni Rachman, Bambang Swasto dan Abdul Hakim (1999)

Dalam penelitiannya tentang pengembangan sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Malang memperlihatkan variabel-variabel bebas seperti variabel karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi secara simultan memberikan kontribusi sebesar 89,8% terhadap motivasi, 80,6% terhadap kemampuan dan 80,6% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel-variabel pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja memberikan kontribusi sebesar 86,6% terhadap kemampuan 87% terhadap motivasi dan 82,6% terhadap kinerja karyawan secara terpisah pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kemampuan, motivasi dan kinerja karyawan. Karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap karakteristik pekerjaan, pendidikan, pelatihan dan karakteristik organisasi. Karakteristik organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja.

Penelitian yang akan dilakukan

Berdasarkan telaah dari penelitian-penelitian yang terdahulu, beberapa perbedaan dengan penelitian yang akan penulis lakukan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a) Penelitian ini untuk melengkapi penelitian sebelumnya yang sudah membahas mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan. Tetapi penelitian yang penulis lakukan akan menambahkan dengan topik faktor individu dan perilaku kerja. Penelitian yang akan dilakukan penulis ini untuk mengetahui adanya pengaruh dari faktor individu, budaya kerja dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan.
- b) Perbedaan yang paling mendasar dalam penelitian yang penulis lakukan ini di-

banding dengan penelitian sebelumnya adalah terletak pada lokasi penelitian, obyek penelitian dan waktu penelitian. Berdasarkan beberapa kajian tesis dan sepengetahuan penulis, belum ada satu-pun penelitian tentang pengaruh faktor individu, budaya organisasi dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua.

- c) Adapun kesamaan yang ada dalam penelitian sebelumnya dengan yang akan penulis lakukan adalah alat analisis yang digunakan yaitu dengan menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regressi*).

RERANGKA PENELITIAN

Faktor individu karyawan pajak, terdiri dari faktor persepsi (penafsiran), sikap karyawan dan kepribadian (response) karyawan berinteraksi dengan faktor budaya organisasi instansi pajak, yang terdiri dari inovasi dan pengambilan resiko (inisiatif), orientasi detail, orientasi orang, orientasi tim dan orientasi hasil dan kemandirian. Bila interaksi kedua variabel tersebut berjalan dengan baik, maka akan bisa menimbulkan perilaku yang positif; dan sebaliknya, maka bisa negatif. Perilaku kerja karyawan terdiri dari faktor-faktor semangat dan kegairahan kerja, daya inisiatif kerja, keterlibatan kerja dan loyalitas terhadap organisasi kantor.

Sesuai dengan hukum perilaku bahwa perilaku itu diarahkan pada suatu tujuan (Kast & Rozenzweig 1979), maka dalam hal kehidupan berorganisasi, perilaku kerja biasanya diarahkan untuk menghasilkan prestasi kerja (Gibson *et,al* 1996). Oleh karena itu perilaku kerja yang positif, yang ditandai dengan tingginya motivasi kerja karyawan akan ditunjukkan dengan makin baiknya hasil kerja karyawan, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas (Siagian 1995).

Berkenaan dengan asumsi tersebut, yang disertai dengan teori pembentukan perilaku menyatakan bahwa perilaku (ek-

spresi tanggapan) itu timbul karena adanya rangsangan berakibat menjadi konsekwensi-konsekwensi, dari konsekwensi tersebut akan timbul perilaku. Oleh sebab itu bila manajer ingin mengatur/mengarahkan perilaku karyawannya ke arah perilaku yang dikehendaki, yakni mencapai kinerja yang tinggi, maka dapat dilakukan dengan mengubah stimulannya, atau variabel individu karyawan atau kedua-duanya (Gibson *et al* 1996). Berdasarkan kajian empiris dan teoritis, rerangka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 1.

Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, kajian teoritis serta kerangka pemikiran, maka hipotesis yang disajikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Diduga faktor individu dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan KPP Yogyakarta Dua.
- b. Diduga faktor individu dan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan KPP Yogyakarta Dua.

- c. Diduga faktor individu, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja KPP Yogyakarta Dua.
- d. Diduga faktor individu dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui perilaku kerja karyawan KPP Yogyakarta Dua.

METODE PENELITIAN

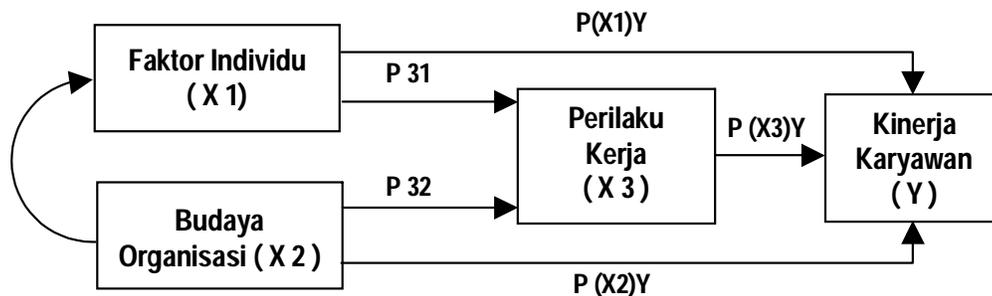
Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah karyawan/petugas Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 1999). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan/petugas Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta II yang berjumlah 120 karyawan. Karena jumlah karyawan yang terbatas maka seluruh populasi yang ada merupakan sampel yang akan dijadikan responden penelitian.

Gambar 1. Model Hipotesis



Keterangan: P = Koefisien path (jalur).

Jenis dan Sumber Data

Dalam penulisan ini digunakan data kualitatif dan kuantitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuesioner yang diberikan pada responden berkaitan dengan variabel penelitian yaitu faktor karyawan, budaya organisasi, perilaku kerja petugas, kinerja karyawan KPP Yogyakarta Dua. Sedangkan data sekunder merupakan data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen, seperti informasi tentang standar dan realisasi kinerja.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Kuesioner

Merupakan seperangkat pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada responden. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi tertulis dari responden berkaitan dengan faktor karyawan, budaya organisasi, perilaku kerja serta kinerja karyawan dengan tujuan agar memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survey, memperoleh informasi yang reliabilitas dan validitas setinggi mungkin (Singarimbun, 1995).

Wawancara

Merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya

jawab sambil bertatap muka antara peneliti dengan pihak-pihak yang dapat membantu kelancaran penelitian dalam rangka mengumpulkan data dan pendukung penelitian.

Studi Dokumen

Yaitu mengumpulkan informasi dengan mempelajari sumber data tertulis untuk memperoleh data sekunder mengenai hasil penilaian kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Mengenai indikator dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu karyawan adalah faktor yang ada dalam diri karyawan, yang meliputi sikap, kepribadian, persepsi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Budaya organisasi instansi pajak, merupakan nilai-nilai atau peraturan yang ada dalam instansi pajak dan dianut oleh semua karyawan.
3. Perilaku kerja karyawan, merupakan sikap karyawan dalam bekerja.
4. Kinerja karyawan, adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan, seperti:
Aspek kinerja pekerja yang diukur adalah:
 - ❑ Target pekerjaan secara kualitas
 - ❑ Target kerja secara kuantitasOperasional Variabel penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Definisi Operasional

No.	Variabel	Indikator	Item
1.	Faktor Individu	Sikap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sikap Karyawan terhadap adanya kejelasan peran dan fungsi yang harus dilaksanakan dalam pekerjaan. 2. Sikap karyawan terhadap adanya tantangan dan rangsangan untuk melaksanakan pekerjaan. 3. Sikap karyawan terhadap adanya kesempatan untuk mengerjakan sesuatu yang mendayagunakan kemampuan. 4. Sikap karyawan terhadap adanya peluang untuk bekerja secara kelompok atau kesempatan untuk menjalin hubungan dengan orang lain.
		Persepsi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penafsiran karyawan tentang prosedur kerja yang ada dalam kantor. 2. Penafsiran karyawan tentang sarana dan prasarana. 3. Penafsiran karyawan tentang sistem imbalan dan hukuman yang diterapkan dalam kantor.
2.	Budaya Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> a. Inovasi dan pengambilan resiko b. Oreintasi detail c. Orientasi hasil d. Orientasi tim e. Kemantapan f. Keagresifan g. Orientasi tugas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian karyawan mengenai dukungan organisasi terhadap pengambilan inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan. 2. Penilaian karyawan mengenai prosedur dalam melaksanakan pekerjaan yang ditetapkan. 3. Penilaian karyawan mengenai sistem penilaian hasil kerja yang dilaksanakan kantor. 4. Penilaian karyawan mengenai dukungan kantor terhadap pelaksanaan pekerjaan secara kelompok. 5. Penilaian karyawan mengenai tingkat perkembangan kantor. 6. Penilaian karyawan mengenai kebutuhan kantor dalam melaksanakan pekerjaan secara cepat. 7. Penilaian karyawan mengenai kesesuaian tugas yang dilaksanakan karywan dengan jenis pekerjaan
3.	Perilaku Kerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> a. Semangat dan kegairahan kerja. b. Daya inisiatif kerja. c. Keterlibatan kerja. d. Keterikatan terhadap organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan suatu kerja. 2. Inisiatif karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. 3. Keterlibatan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. 4. Loyalitas karyawan terhadap kantor.
4.	Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> a. Kuantitas. b. Kualitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan oleh kantor. 2. Kesesuaian kualitas hasil kerja karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh kantor. 3. Intensitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan kantor. 4. Ketentuan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Uji validitas adalah untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data, Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Cara yang dilakukan adalah dengan analisa item, untuk setiap nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan rumus Korelasi Product Moment (Sugiyono, 1999). Selanjutnya Sugiyono menyatakan bahwa biasanya syarat minimum untuk dapat dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r > 0,3$. Jadi apabila korelasi antara butir-butir dengan skor total kurang dari 0,3, maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Uji Reliabilitas ini menggunakan *Teknik Alpha Cronbach*, suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan alpha sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto 1998).

HASIL PENELITIAN

Analisis Deskriptif

Hasil Penyebaran Kuesioner

Kuisisioner didistribusikan pada seluruh sampel di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua. Jumlah kuisisioner yang disebar sebanyak 120 eksemplar. Dari jumlah tersebut yang dikembalikan sebanyak 120 eksemplar. Berarti terdapat *response rate* sebesar 100%. Setelah dilakukan verifikasi kelengkapan dalam mengisi data maka seluruh kuisisioner layak untuk diikutsertakan dalam analisis karena

pengisiannya lengkap dan total kuisisioner yang layak untuk dianalisis berjumlah 120 eksemplar.

Distribusi kuisisioner ke masing-masing karyawan langsung dilakukan oleh peneliti secara serentak melalui kepala seksi yang ditunjuk oleh kepala kantor. Jumlah kuisisioner yang didistribusikan pada tiap-tiap bagian bervariasi disesuaikan dengan jumlah pegawai yang bekerja di bagian tersebut. Jangka waktu penyebaran kuisisioner sampai pengumpulan kembali selama satu minggu. Pengumpulan kuisisioner tidak bisa dilakukan serentak di semua bagian yang ada mengingat kesibukan masing-masing bagian yang berbeda.

Uji Instrumen

Ketepatan pengujian suatu hipotesis sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Sebelum data yang diperoleh dari hasil pengumpulan angket melalui kuisisioner digunakan untuk analisis lebih lanjut, terlebih dahulu diuji validitas dan uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

1. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Untuk menguji valid tidaknya suatu butir pertanyaan dilakukan dengan cara membandingkan koefisien korelasi (r) dengan koefisien korelasi kritis. Jika koefisien korelasi lebih besar dari koefisien korelasi kritis, maka butir pertanyaan yang digunakan adalah valid. Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukur, mampu mengungkapkan apa saja yang ingin diungkapkan. Jadi validitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan tentang variabel yang diteliti betul-betul valid. Untuk mengetahui validitas daftar pertanyaan ini, dilakukan dengan menghitung korelasi antara *score* masing-masing butir

pertanyaan dengan total *score*. Alat analisisnya adalah koefisien korelasi *Product Moment Pearson* yang diperoleh dengan menggunakan alat bantu program *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 11.5 *Release Windows 2000*. Prosedur pengujian validitas instrumen dilakukan berdasarkan menghitung skor variabel dari skor butir, menghitung koefisien korelasi sederhana antara skor butir (X) dengan skor variabel (Y). Penghitungan ini menggunakan rumus koefisien korelasi sederhana *Pearson* yang diolah dengan menggunakan program SPSS (Seri Program Statistik). Pertanyaan yang digunakan dapat dikatakan valid apabila korelasinya (r) melebihi 0.30 (Azwar, 1997).

2. Uji Reliabilitas diperlukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Hal ini menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda jika dilakukan kembali pengujian pada obyek yang sama (Sekaran, 2002). Dalam uji reliabilitas ini, peneliti menggunakan formulasi *cronbach coefisient alfa*. Nilai

alpha antara 0.8 hingga dengan 1,0 dikategorikan sebagai reliabilitas baik, pada nilai 0,60 dikategorikan reliabilitas diterima dan pada nilai *alpha* kurang dari 0,60 dikategorikan reliabilitas yang kurang baik (Sekaran, 1992). Pengujian reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 11.5 for windows.

Dalam pengujian ini tahapan pengujian validitas dan reliabilitas angket dilakukan melalui uji coba angket (*try out*) angket dengan mengambil sampel sebanyak 30 responden. Pengambilan sampel uji coba sebanyak 30 responden ini sudah memenuhi batas sampel minimal uji coba.

Uji Validitas Faktor Individu karyawan Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua

Dari hasil pengujian validitas dengan menggunakan SPSS 11.5 for windows (hasil perhitungan dapat dilihat dalam lampiran) diperoleh koefisien validitas dari setiap item dalam kuesioner. Untuk variabel faktor individu (X₁), hasil dari uji validitas yang telah dilakukan menunjukkan bahwa seluruh item (10 butir) pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur adalah valid. Secara terperinci nilai dari masing-masing item dapat ditunjukkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Faktor Individu

Butir Pertanyaan	Corrected Item-Total correlation	Status
Butir 1	,4898	Valid
Butir 2	,4059	Valid
Butir 3	,6574	Valid
Butir 4	,3540	Valid
Butir 5	,3859	Valid
Butir 6	,3463	Valid
Butir 7	,6041	Valid
Butir 8	,6954	Valid
Butir 9	,3385	Valid
Butir 10	,5709	Valid

Sumber: data primer yang diolah

Uji Validitas Budaya Kerja yang berlaku di Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua

Dari hasil pengujian validitas dengan menggunakan SPSS 11.5 *for windows* (hasil perhitungan dapat dilihat dalam lampiran) diperoleh koefisien validitas dari setiap item dalam kuesioner. Untuk variabel budaya kerja (X_2), hasil dari uji validitas yang telah dilakukan menunjukkan bahwa dari seluruh item (10 butir) pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur ternyata terdapat 1 item pertanyaan yang tidak valid yakni eitem pertanyaan no. 4. Secara terperinci nilai dari masing-masing item dapat ditunjukkan dalam Tabel 3.

Uji Validitas Perilaku Kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua

Dari hasil pengujian validitas dengan menggunakan SPSS 11.5 *for windows* (hasil perhitungan dapat dilihat dalam lampiran) diperoleh koefisien validitas dari setiap item dalam kuesioner. Untuk variabel perilaku kerja (X_3), hasil dari uji validitas yang telah dilakukan menunjukkan bahwa seluruh item (10 butir) pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur adalah valid. Secara terperinci nilai dari masing-masing item ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Budaya Organisasi

Butir Pertanyaan	<i>Corrected Item-Total correlation</i>	Status
Butir 1	,3782	Valid
Butir 2	,6549	Valid
Butir 3	,3346	Valid
Butir 4	,3039	Valid
Butir 5	,5713	Valid
Butir 6	,3495	Valid
Butir 7	,3594	Valid
Butir 8	,3840	Valid
Butir 9	,3547	Valid
Butir 10	,3780	Valid

Sumber: data primer yang diolah

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Perilaku Kerja

Butir Pertanyaan	<i>Corrected Item-Total correlation</i>	Status
Butir 1	,5920	Valid
Butir 2	,3847	Valid
Butir 3	,3418	Valid
Butir 4	,6656	Valid
Butir 5	,5537	Valid
Butir 6	,5278	Valid
Butir 7	,3265	Valid
Butir 8	,4204	Valid
Butir 9	,6458	Valid
Butir 10	,5018	Valid

Sumber: data primer yang diolah

Uji Validitas Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua

Dari hasil pengujian validitas dengan menggunakan SPSS 11.5 for windows (hasil perhitungan dapat dilihat dalam lampiran) diperoleh koefisien validitas dari setiap item dalam kuesioner. Untuk variabel faktor individu (X_1), hasil dari uji validitas yang telah dilakukan menunjukkan bahwa seluruh item (10 butir) pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur adalah valid. Secara terinci nilai dari masing-masing item dapat ditunjukkan dalam Tabel 5.

Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Variabel Penelitian

Reliabilitas dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji *Cronbach Alpha*, dengan ketentuan apabila nilai *Cron-*

bach Alpha > 0,6 maka instrumen pengukuran reliabel (Uma Sekaran, 2000). Masing-masing variabel yang diteliti menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* > 0,6, sehingga dapat dijelaskan bahwa seluruh item pernyataan dari masing-masing variabel adalah reliabel. Hasil uji reliabilitas secara lebih terinci dapat dilihat pada Table 6.

Analisis Pengaruh Faktor Individual, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan program SAZHAM, diperoleh nilai koefisien dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya. Adapun koefisien dari masing masing variabel dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Kinerja

Butir Pertanyaan	Corrected Item-Total correlation	Status
Butir 1	,3900	Valid
Butir 2	,5403	Valid
Butir 3	,3965	Valid
Butir 4	,7452	Valid
Butir 5	,4485	Valid
Butir 6	,3512	Valid
Butir 7	,5211	Valid
Butir 8	,6047	Valid
Butir 9	,5593	Valid
Butir 10	,8119	Valid

Sumber: data primer yang diolah

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel

Variabel	Alpha	Status
Faktor Individu	,8064	Reliabel
Budaya Organisasi	,7128	Reliabel
Perilaku Kerja	,8096	Reliabel
Kinerja	,8473	Reliabel

Sumber: data diolah

Tabel 7. Koefisien dari Masing-masing Variabel

No.	Pengaruh Langsung	Koefisien
1.	Faktor Individu → Perilaku Kerja	0,13592
2.	Budaya organisasi → Perilaku Kerja	0,43243
No.	Pengaruh Tidak Langsung	Koefisien
1.	Faktor Individu dan Budaya Kerja → Kinerja dengan Perilaku Kerja sebagai Variabel Intervening	1,3251

Sumber: data diolah

Dari hasil analisis yang telah dirangkum dalam tabel tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Faktor Individu (X_1), berpengaruh terhadap variabel Perilaku Kerja (X_3) dengan koefisien arah positif sebesar 0,13592. Hal ini menunjukkan bahwa, apabila semakin besar (baik) Faktor-faktor Individu yang dimiliki oleh para karyawan, maka akan meningkatkan Perilaku Kerja dari para karyawan tersebut, begitu pula sebaliknya apabila semakin kecil (buruk) variabel Faktor Individu yang dimiliki, maka akan menurunkan variabel Perilaku Kerja.
2. Variabel Budaya Organisasi (X_2), berpengaruh terhadap variabel Perilaku Kerja (X_3) dengan koefisien arah positif sebesar 0,43243.
3. Variabel Faktor Individu dan variabel Budaya Kerja tidak menunjukkan pengaruh secara langsung terhadap Kinerja, karena analisis yang dilakukan secara keseluruhan menunjukkan bahwa skor LR Test sebesar 0,12454. Untuk dapat disimpulkan bahwa Faktor individu dan Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja tanpa melalui perilaku kerja maka diharuskan LR Test berada pada posisi di atas 3,841 (*table chi-square*).
4. Variabel Faktor Individu (X_1) dan variabel Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap varia-

bel Kinerja (Y) dengan variabel Perilaku Kerja (X_3) sebagai variabel intervening dengan koefisien arah positif sebesar 1,3251.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pada Kantor Pelayanan Paja Yogyakarta Dua, dapat ditarik beberapa kesimpulan yakni:

1. Variabel Faktor Individu (X_1), berpengaruh terhadap variabel Perilaku Kerja (X_3) dengan koefisien arah positif sebesar 0,13592. Hal ini menunjukkan bahwa, apabila semakin besar (baik) Faktor-faktor Individu yang dimiliki oleh para karyawan, maka akan meningkatkan Perilaku Kerja dari para karyawan tersebut, begitu pula sebaliknya apabila semakin kecil (buruk) variabel Faktor Individu yang dimiliki, maka akan menurunkan variabel Perilaku Kerja.
2. Variabel Budaya Organisasi (X_2), berpengaruh terhadap variabel Perilaku Kerja (X_3) dengan koefisien arah positif sebesar 0,43243. Hal ini menunjukkan bahwa, apabila semakin kuat (baik) Budaya Organisasi yang berlaku di Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua, maka akan meningkatkan Perilaku kerja dari para karyawan, begitu pula sebaliknya apabila semakin lemah (buruk) variabel Budaya Organisasi yang dimiliki, maka akan menurunkan variabel Perilaku kerja.

3. Variabel Faktor Individu dan variabel Budaya Kerja tidak menunjukkan pengaruh secara langsung terhadap Kinerja, karena analisis yang dilakukan secara keseluruhan menunjukkan bahwa skor LR Test sebesar 0,12454. Untuk dapat disimpulkan bahwa Faktor individu dan Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja tanpa melalui perilaku kerja maka diharuskan LR Test berada pada posisi di atas 3,841 (*table chi-square*).
4. Variabel Faktor Individu (X_1) dan variabel Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Kinerja (Y) dengan variabel Perilaku Kerja (X_3) sebagai variabel intervening dengan koefisien arah positif sebesar 1,3251. Hal ini menunjukkan bahwa, apabila semakin besar (baik) variabel Faktor Individu dan Budaya Kerja yang dimiliki oleh para karyawan setelah mempengaruhi Perilaku Kerja, maka akan meningkatkan Kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya apabila semakin kecil (buruk) variabel Faktor Individu dan Budaya Kerja yang dimiliki, maka akan menurunkan Perilaku Kerja karyawan yang akhirnya akan menurunkan Kinerja Karyawan.

Dengan demikian, pengujian hipotesis dalam penelitian ini disimpulkan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ada pengaruh dari variabel Faktor Individu (X_1), dan Variabel Budaya Organisasi (X_2) secara simultan terhadap variabel Perilaku Kerja (Y), terbukti.
2. Hipotesis kedua yang menyatakan variabel Faktor Individu dan variabel Budaya Organisasi, berpengaruh signifikan terhadap variabel Perilaku Kerja (Y) KPP Yogyakarta II, terbukti.
3. Hipotesis ketiga yang menyatakan variabel Faktor Individu (X_1), Variabel Budaya Organisasi (X_2) dan variabel Perilaku Kerja (X_3), berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) KPP Yogyakarta II, terbukti.
4. Hipotesis keempat yang menyatakan variabel Faktor Individu (X_1), variabel Budaya Organisasi (X_2), dan variabel Perilaku Kerja (X_3) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y) KPP Yogyakarta II, terbukti.
5. Hipotesis Kelima yang menyatakan variabel perilaku kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) KPP Yogyakarta II, terbukti.

Saran

Bertolak dari Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa faktor individu dapat berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja karyawan yang menunjukkan bahwa baik buruknya perilaku seseorang dalam pekerjaan dipengaruhi oleh faktor yang ada dalam dirinya, seperti sikap, persepsi, dan kepribadian yang dimilikinya. Sehingga dapat penulis jelaskan pula bahwa semakin baik sikap dan persepsi yang muncul mengenai suatu obyek yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan ataupun di kantor tempat dimana ia bekerja, maka akan semakin baik perilakunya dalam bekerja.

Dengan demikian penulis memberikan saran kepada pihak manajemen KPP Yogyakarta II untuk melakukan upaya-upaya kongkrit agar dapat menciptakan kondisi kerja yang dapat menciptakan persepsi yang positif dari para karyawan terhadap tempatnya bekerja, sehingga dapat diharapkan bahwa karyawan yang mempunyai kepribadian yang baik akan cenderung menunjukkan perilaku kerja yang baik pula.

Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja karyawan, sehingga penulis memberikan saran

agar pihak manajemen KPP Yogyakarta II mampu menanamkan nilai-nilai yang kuat pada seluruh karyawan, karena budaya organisasi bisa dirasakan keberadaannya melalui anggota/karyawan di dalam organisasi itu sendiri.

Jadi setelah para karyawan memiliki faktor individu dan perilaku kerja yang baik dengan didukung budaya organisasi yang kuat, maka diharapkan akan

mampu meningkatkan kinerja karyawan KPP Yogyakarta II. Upaya-upaya untuk dapat meningkatkan ketiga faktor tersebut di atas dapat dilakukan oleh pihak manajemen KPP Yogyakarta II dengan melalui:

1. Menciptakan *learning organization*.
2. Meningkatkan kompetensi dari seluruh karyawan
3. Melakukan upaya-upaya perbaikan lingkungan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Boer, Michael, and Robert A. Ruh, (1991) *Employ Growth Through Performance Manjemen, Apprising Performance Appraisal*, A Harvard Business Review Paperback.
- Buchko, Aaron A, (1992) *Employee Ownership, Attitude and Turn Over: Empirical Assessment*, Human Relation.
- Chori, Muhammad, (1999) *Faktor Individu dan Faktor Lingkungan Kerja Sebagai Pembentuk Perilaku Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Karyawan*.
- Dara, Aisyah, (1998) *Studi Reformasi Administrasi Perpajakan di Indonesia*, tesis, UGM, Yogyakarta.
- Djojonegoro, Wardiman, (1997) *Budaya Perusahaan*, PT. Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Dwiyanto, 1995, *Penilaian kinerja organisasi pelayanan publik*, tesis, Fisip UGM.
- Gunadi, 1997, *Pajak Internasional*, LPFE-UI, Jakarta.
- Gibson James L, Ivancevich John M and Donnely James H, Jr, 1996, *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, jilid I, alih bahasa: Ir. Nunuk Adiami, MM, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hasan, A. Zaini (1996) *Analisis Jalur*, Makalah, IKIP Malang.
- Kempton, J (1995) *Human Resources Manajement and Development*. Macmillan Press Ltd, Singapore.
- Lau, James B (1975) *Behaviour and in Organization An Experiential Approach*, Richard D.Irwin, Inc.
- Mohyi, Ach, (1999) *Teori dan Perilaku Organisasi*, Rajasa, Surabaya.
- Nimran, Umar (1997) *Perilaku Organisasi*, cetakan pertama, CV. Citrameda, Surabaya.
- Nicholson, N. (1997) *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. No.6, Blackwell Publisher, Ltd.
- Poernomo, Hadi (2000) *Visi, Misi dan Rencana Strategik Departemen Keuangan Republik Indonesia 2000-2004*, Jakarta.

- Robbin, Stephen (1996), *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prehalindo, Jakarta.
- Sujak, Abi (1990) *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi)*, cetakan pertama, CV. Rajawali Pers, Jakarta.