

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI
BERPRESTASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA
IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEMERIKSA PAJAK**

**(Studi Kasus pada Aparatur Pemeriksa Pajak
di Kantor Pelayanan Pajak Badora Dua Jakarta)**

*The Effect of Organizational Culture and Achievement Motivation
Simultaneously And Partially To the Job Satisfaction and
On the Performance of Tax Auditor*

Arry Irawan
(Staf Pengajar Jurusan Akuntansi Polban)

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja pemeriksa pajak di Kantor Pelayanan Pajak Badora Dua, Jakarta. Data dikumpulkan dengan cara mendistribusikan kuesioner kepada 42 orang pemeriksa pajak KPP Badora Dua, Jakarta. Analisis jalur digunakan untuk menghitung pengaruh variabel eksogenus dan variabel endogenus dari penelitian ini diperoleh simpulan besarnya total pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja bagi pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua, Jakarta adalah 32% dengan arah positif. Artinya, Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh positif terhadap tinggi rendahnya Kepuasan Kerja (Y). Besarnya total pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja bagi pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua, Jakarta adalah 46,47% dengan arah positif. Artinya, Motivasi Berprestasi (X_2) berpengaruh positif terhadap tinggi rendahnya Kepuasan Kerja (Y). Besarnya total pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua, Jakarta adalah 22,84% dengan arah positif. Artinya, Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh positif terhadap tinggi rendahnya Kinerja Pemeriksa (Z).

Kata Kunci: *budaya organisasi, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, kinerja pemeriksa pajak*

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effect of organizational culture and achievement motivation simultaneously and partially to the job satisfaction. And analyze the effect of organizational culture, motivation and job satisfaction simultaneously and partially on the performance of tax auditor at KPP Badora Dua Jakarta. This research used explanatory survey method and were analyzed by descriptive and verification test. The data was collected by distributing questionnaire to 42 tax auditor of KPP badora Dua Jakarta. The path analysis model was used to measure the impact of exogenous variables on endogenous variables.

Based on this research, it was found that 1) organizational culture was perceived employee-oriented cultures. Achievement motivation was categorized are relatively enough, and both of job satisfaction and tax auditor's performance levels was still relatively low. Hypothesis testing showed the organizational culture and achievement motivation influence job satisfaction. As well as organizational culture and job satisfaction influence tax auditor's performance.

Keywords: *organization cultures, achivement motivation, job satisfaction, auditor performance.*

PENDAHULUAN

Pentingnya sisi pendapatan pemerintah dari sektor pajak mengharuskan pemerintah untuk terus menggali potensi penerimaan dari sektor pajak. Pembaharuan perpajakan nasional telah diawali sejak 1983, tepatnya dengan dikeluarkannya UU No 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan. UU ini telah beberapa kali diubah dan terakhir diubah menjadi Undang-Undang No. 28 Tahun 2007 dengan mengedepankan sistem *self-assessment*.

Penerapan *self assesment system* akan efektif apabila kondisi kepatuhan sukarela (*voluntary compliance*) pada masyarakat telah terbentuk (Darmayanti, 2004). Kenyataan yang ada di Indonesia menunjukkan tingkat kepatuhan masih rendah. Hal ini bisa dilihat dari belum optimalnya penerimaan pajak yang tecermin dari *tax gap* dan *tax ratio*.

Dalam praktiknya, banyak aparat pemeriksa yang kurang mampu melakukan pemeriksaan pajak dengan benar dan tepat waktu.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak

Salah satu indikasinya adalah tidak tercapainya target pemeriksaan dan tidak terkecuali terjadi di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Badora Dua.

Tabel 1. Target dan Realisasi Pemeriksaan Pajak

Tahun	Target Pemeriksaan	Realisasi Pemeriksaan	
		Jumlah	Persentase
2007	10	7	70
2008	10	7	70
2009	10	7	80

Sumber: Laporan Tahunan KPP Badora 2.

Pada umumnya, aparat pemeriksa di KPP ini hanya sanggup menyelesaikan pemeriksaan sebanyak tujuh sampai delapan dari sepuluh target yang ditetapkan. Kondisi ini jelas menunjukkan adanya masalah terkait dengan kinerja aparat pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua.

Lawler dan Porter (1967) menyatakan bahwa terdapat dua alasan mendasar mengapa kepuasan kerja adalah penting bagi organisasi. Pertama, adanya fakta mengenai korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dan ketidakhadiran, serta antara kepuasan kerja dengan *turnover*. Kedua, meskipun rendah, terdapat korelasi yang konsisten antara kepuasan kerja dan kinerja.

Robbins (2008:256) menyatakan budaya organisasi

(*organizational culture*) mengacu kepada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi terkait dengan nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh setiap orang sebagai anggota organisasi. Budaya ini meliputi inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, integritas dukungan manajemen, pengawasan, identifikasi, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.

Penelitian aspek perilaku dalam akuntansi yang menggunakan variabel motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan terhadap kinerja telah sering dilakukan pada *Certified Public*

Accountant dan *Internal Auditor* pada perusahaan bisnis manufaktur, tetapi masih jarang sekali dilakukan pada organisasi sektor publik, dalam hal ini *tax auditor*. Pei *et al.* dan Boner *et al.* (dalam Arfan Ikhsan dan Muh. Ishak, 2008) menyatakan bahwa riset aspek perilaku dalam bidang perpajakan telah membentuk bermacam-macam perilaku pengetahuan dari riset aspek perilaku dalam bidang audit.

KAJIAN PUSTAKA

Konsep Budaya Organisasi

Hofstede (1994) menyatakan kultur merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan, dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Robbins (2008:256) menyatakan budaya organisasi mengacu kepada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Pada tingkatan organisasi, penelitian Hofstede, Geerts dan kawan-kawan (1990:286) dari *IRIC*

(*Institute for Research on Inter-Cultural Cooperation*) membuktikan bahwa penelitian budaya organisasi, selain dapat didekati dengan model kualitatif, juga dapat diteliti dengan model kuantitatif.

Konsep Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi merujuk kepada *McClelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Prestasi yang dikembangkan oleh McClelland. Menurut McClelland dan Atkinson (1953:75) setiap orang mempunyai tiga motif, yaitu motif berprestasi (*achievement motivation*), motif bersahabat (*affiliation motivation*), dan motif berkuasa (*power motive*). Dari ketiga motif itu, penelitian ini akan difokuskan kepada motivasi berprestasi dalam bekerja.

Konsep Kepuasan Kerja

Bamber dan Iyer (2000) menyimpulkan peneliti akuntansi mendefinisikan kepuasan kerja sebagai reaksi afektif individual terhadap lingkungannya. Locke dalam Luthans (2008:141) memberikan definisi komprehensif

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak

mengenai kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif. Juga dinyatakan bahwa: “ *a pleasurable or positive emotional state resulting from appraisal of one job experience*”. Dikemukakan juga oleh Luthans (2008:141) bahwa: “*Job Satisfaction is a result of employees, perception of how well their job provides those thing that are viewed as important*”. Maksudnya, kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Konsep Kinerja

Robbins (1996:98) menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik; juga sebagai fungsi dan interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan sehingga kinerja

seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Metode yang Digunakan

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan verifikatif.

Variabel penelitian ini terdiri atas variabel **budaya organisasi (X1)**. Secara spesifik, variabel ini dimaksudkan untuk menjelaskan orientasi kultur perusahaan pada tingkat departemen atau bagian. Instrumen yang dipakai dikembangkan oleh Hofstede, dkk (1990). Setiap butir pertanyaan mengenai dimensi budaya organisasi mempertentangkan orientasi pada orang dengan orientasi pada pekerjaan. Pilihan jawaban meliputi angka satu sampai dengan lima yang menunjukkan skala rendah (satu) untuk kultur yang berorientasi pada orang. Skala tinggi (lima) untuk kultur yang berorientasi pada pekerjaan. Peneliti yang telah menggunakan instrumen ini adalah Supomo dan Indriantoro (1998).

Mereka telah mengujinya dengan *cronbach alpha* sebesar 0,86 serta Yuniarti (2007) dengan *cronbach alpha* sebesar 0,84.

Motivasi berprestasi (X₂) variabel ini diukur dengan pertanyaan yang berkaitan dengan kecenderungan seseorang dalam mengarahkan dan mempertahankan tingkah laku untuk mencapai satu standar prestasi yang merupakan pengembangan indikator yang digunakan oleh McClelland (1953).

Kepuasan kerja (Y) mengacu kepada indikator yang dikembangkan oleh George & Jones (2008), yaitu kumpulan perasaan dan kepercayaan (anggapan) yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya.

Kinerja (Z) menggunakan indikator yang digunakan oleh Gomes (2001) berupa *Quantity of work*, yaitu kesesuaian realisasi jumlah

pekerjaan yang diselesaikan dengan jumlah target waktu yang direncanakan.

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua, Jakarta. Karena populasi dalam penelitian ini berjumlah 42 orang, semua diambil sebagai responden penelitian.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari hasil pengujian validitas, diperoleh gambaran semua item kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini valid. Selanjutnya, dilakukan pengujian reliabilitas. Hasil perhitungan koefisien reliabilitas alpha untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2
Hasil Perhitungan Reliabilitas

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Nilai Batas	Simpulan
BO	0,702	0,7	Reliabel
MB	0,836	0,7	Reliabel
KK	0,834	0,7	Reliabel
KP	0,928	0,7	Reliabel

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak

Ketiga variabel pengujian reliabilitas tersebut menunjukkan nilai *cronbach's alpha* berada pada kisaran 0,7 sampai 0,9. Ini berarti seluruh item dari setiap variabel budaya organisasi, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, dan kinerja pemeriksa dinyatakan reliabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi secara Simultan dan Parsial terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis jalur untuk persamaan substruktur satu menunjukkan angka R^2 sebesar 78,5%, $F = 71,111$ dengan signifikansi p kurang dari 0,05. Berarti, ada hubungan yang signifikan antara variabel endogen (kepuasan kerja) dengan semua prediktornya (variabel eksogen). Variasi perubahan kepuasan kerja dijelaskan oleh semua variabel eksogen sebesar 78,5%, sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Berdasarkan hasil uji empiris, diperoleh nilai koefisien jalur X_1 ke Y sebesar $\rho_{YX_1} = 0,393$ ($t = 3,375; P = 0,002$). Hasil menunjukkan koefisien jalur X_1 ke Y secara statistik signifikan (H_0 ditolak). Jadi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja bagi pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua, Jakarta adalah sebagai berikut :

- Pengaruh langsung:

$$(\rho_{YX_1})^2 = 0,393 \times 0,393 \times 100 = 15,44\%$$
- Pengaruh tidak langsung (melalui X_2)

$$(\rho_{YX_1})(r_{X_1X_2}) + (\rho_{YX_2}) = 0,393 \times 0,770 \times 0,547 \times 100 = 16,55\%$$
- Total pengaruh X_1 ke $Y = 15,44\% + 16,55\% = 32\%$

Besarnya total pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja bagi pemeriksa pajak pada KPP

Badora Dua, Jakarta adalah 32% dengan arah positif. Artinya, Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh positif terhadap tinggi rendahnya Kepuasan Kerja (Y). Semakin tinggi persepsi terhadap budaya organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pemeriksa pajak. Secara teoritis, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dapat dipahami sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi. Hal ini berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan.

Dari interaksi antara motivasi berprestasi dengan kepuasan kerja, diperoleh gambaran bahwa nilai koefisien jalur X_2 ke Y sebesar $\rho_{YX_2} = 0,547$ ($t = 4,692; P = 0,000$). Hasil uji menunjukkan koefisien jalur X_2 ke Y signifikan (H_0 ditolak). Jadi, dapat disimpulkan motivasi berprestasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemeriksa.

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja bagi pemeriksa pajak pada KPP

Badora Dua, Jakarta adalah sebagai berikut :

- Pengaruh langsung:

$$\begin{aligned} & (\rho_{YX_2})^2 \\ & = 0,547 \times 0,547 \times 100 \\ & = 29,92\% \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung (melalui X_1)

$$\begin{aligned} & (\rho_{YX_2}) (r_{X_1X_2}) + (\rho_{YX_1}) = \\ & 0,547 \times 0,770 \times 0,393 \times 100 = \\ & 16,55\% \end{aligned}$$

- Total pengaruh X_1 ke Y =
 $29,92\% + 16,55\% = 46,47\%$

Besarnya total pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja bagi pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua, Jakarta adalah 46,47% dengan arah positif. Artinya, Motivasi Berprestasi (X_2) berpengaruh positif terhadap tinggi rendahnya Kepuasan Kerja (Y). Semakin tinggi motivasi berprestasi, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pemeriksa pajak. Secara teoritis, dapat dijelaskan bahwa pemberian dorongan, sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan. Pemberian motivasi baik, maka gairah kerja

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak

karyawan akan meningkat. Hasil kerja pun akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk kepuasan kerja dapat dilihat, antara lain, dari tingkat kehadiran karyawan dan tanggung jawab terhadap waktu yang telah ditetapkan. (Harrel & Stahl, 1984; Radig, 1998; Soegiri, 2004 dalam Feri, 2006).

Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja secara Simultan dan Parsial terhadap Kinerja Pemeriksa

Model satu menunjukkan koefisien jalur variabel X_1 dan X_2 tidak signifikan; dengan probabilitas lebih besar daripada 0,05. Oleh karena itu, model perlu diperbaiki melalui metode *trimming*, yaitu mendrop atau mengeluarkan variabel X_1 dan X_2 dari analisis selanjutnya.

Hasil analisis jalur untuk persamaan substruktur dua menunjukkan angka R^2 sebesar 65,6%, $F = 24,98$ dengan signifikansi p kurang dari 0,05. Berarti, ada hubungan yang signifikan antara

variabel endogen (kinerja pemeriksa) dengan semua prediktornya (variabel eksogen). Variasi perubahan kinerja pemeriksa dijelaskan oleh semua variabel eksogen sebesar 65,6%, sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Berdasarkan hasil uji empiris, diperoleh nilai koefisien jalur X_1 ke Z sebesar $\rho_{ZX_1} = 0,267$ ($t = 1,592$; $P = 0,120$). Hasil menunjukkan koefisien jalur X_1 ke Z secara statistik tidak signifikan (H_0 tidak dapat ditolak). Karena ada koefisien jalur yang tidak signifikan, perlu dilakukan *trimming*, yaitu mengeluarkan variabel eksogen yang tidak signifikan dari model. Hasilnya ditunjukkan oleh model 2 dalam Tabel 4.2. Dari model 2, diperoleh koefisien jalur X_1 yang semula tidak signifikan menjadi signifikan dengan α lebih kecil dari 10 %. Adapun jalur dari X_1 ke Z sebesar $\rho_{ZX_1} = 0,306$ ($t = 1,892$; $P = 0,066$).

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua, Jakarta

adalah sebagai berikut :

- Pengaruh langsung:

$$(\rho ZX_1)^2$$

$$= 0,306 \times 0,306 \times 100$$

$$= 9,36\%$$
- Pengaruh tidak langsung (melalui Y)

$$(\rho ZX_1)(rYX_1) + (\rho ZY)$$

$$= 0,306 \times 0,814 \times 0,541 \times 100 = 13,48\%$$
- Total pengaruh X_1 ke Z

$$= 9,36\% + 13,48\% = 22,84\%$$

Besarnya total pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua Jakarta adalah 22,84% dengan arah positif. Artinya, Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh positif terhadap tinggi rendahnya Kinerja Pemeriksa (Z). Semakin tinggi persepsi terhadap budaya organisasi, semakin tinggi kinerja pajak.

Secara teoritis, dapat dijelaskan bahwa sebagai sistem makna bersama, kaitan antara budaya organisasi dengan kinerja terjadi karena budaya organisasi berfungsi sebagai pembentuk dan penuntun perilaku. Kaitan ini membantu

menciptakan rasa memiliki, menciptakan identitas dan jati diri, memacu komitmen kolektif terhadap organisasi, mempromosikan stabilitas sistem sosial, serta menumbuhkan sikap dan mengontrol perilaku. Dengan demikian, budaya organisasi berperan sebagai variabel situasional yang menyediakan dukungan, kesempatan, dan sumber pemodelan bagi partisipan organisasi untuk berperan, berperilaku dan atau berkinerja dalam organisasi. Artinya, budaya organisasi merupakan faktor yang memengaruhi kinerja aparatur pemeriksa pajak.

Dari interaksi antara motivasi berprestasi dengan kinerja pemeriksa, diperoleh nilai koefisien jalur X_2 ke Z sebesar $\rho ZX_2 = 0,168$ ($t = 0,912$; $P = 0,368$). Hasil uji statistik menunjukkan koefisien jalur X_2 ke Z tidak signifikan (H_0 tidak dapat ditolak). Dengan demikian, motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa melalui kepuasan kerja.

Interaksi antara kepuasan kerja dengan kinerja pemeriksa ditunjukkan Tabel 4.2. Diperoleh nilai koefisien jalur Y ke Z sebesar

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak

$\rho_{ZY} = 0,430$ ($t = 2,119$; $P = 0,041$).

Hasil uji menunjukkan koefisien jalur Y ke Z signifikan (H_0 ditolak).

Penyebabnya adalah adanya koefisien jalur yang tidak signifikan kemudian dilakukan *trimming*, yaitu mengeluarkan variabel eksogen yang tidak signifikan dari model. Hasilnya ditunjukkan oleh model 2. Dari model 2, diperoleh koefisien jalur Y ke Z yang setelah di *trimming* berubah menjadi $\rho_{ZY} = 0,541$ ($t = 3,343$; $P = 0,002$).

Besarnya total pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua, Jakarta adalah 22,84% dengan arah positif. Artinya, Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh positif terhadap tinggi rendahnya Kinerja Pemeriksa (Z). Semakin tinggi persepsi terhadap budaya organisasi, semakin tinggi kinerja pemeriksa.

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua Jakarta adalah sebagai berikut.

- Pengaruh langsung:

$$\begin{aligned} & (\rho_{ZY})^2 \\ & = 0,541 \times 0,541 \times 100 \\ & = 29,27\%. \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung (melalui X_1)

$$\begin{aligned} & (\rho_{ZY})(r_{YX_1}) + (\rho_{ZX_1}) \\ & = 0,541 \times 0,814 \times 0,306 \times \\ & 100 = 13,48\% \end{aligned}$$

- Total pengaruh X_1 ke Z
 $= 29,27\% + 13,48\% = 42,74\%$

Besarnya total pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua Jakarta adalah 42,74% dengan arah positif. Artinya, Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh positif terhadap tinggi rendahnya Kinerja Pemeriksa (Z). Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pemeriksa pajak, semakin tinggi kinerja pemeriksa.

Kaplan dan Norton (2000:112) menyatakan bahwa moral pegawai dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pegawai yang merasa puas akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dengan kata lain,

kepuasan kerja yang tinggi akan menimbulkan kinerja yang tinggi. Pegawai yang puas merupakan prakondisi terhadap meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan yang merupakan kinerja pegawai itu sendiri. Hal ini diperkuat oleh Heskett *et al.* (1997) yang menyatakan bahwa erat sekali hubungan antara sumber daya internal perusahaan yang menyangkut kemampuan pegawai (*employee capability*), kepuasan pegawai (*employee satisfaction*), loyalitas pegawai (*employee loyalty*), dan produktivitas pegawai (*employee productivity*). Semuanya merupakan unsur penunjang kinerja SDM.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan hal-hal berikut.

1. Budaya organisasi yang dipersepsikan oleh pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua berorientasi pada orang. Motivasi berprestasi yang dimiliki oleh pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua berada pada kategori cukup tinggi. Tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua Jakarta berada pada kategori rendah. Sementara itu, kinerja yang dimiliki pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua Jakarta berada pada kategori rendah.
2. Budaya organisasi dan motivasi berprestasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua Jakarta.
3. Budaya organisasi, motivasi berprestasi, kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa, tetapi secara parsial hanya budaya organisasi dan motivasi berprestasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua Jakarta.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak

SARAN

Mengacu kepada simpulan hasil penelitian, untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pemeriksa pajak

1. Direkomendasikan kepada pimpinan KPP Badora Dua Jakarta untuk perlu mendorong pemeriksa pajak untuk mengembangkan kreativitas. Juga, diberikan umpan balik segera atas prestasi yang telah diraih, mendorong pemeriksa pajak untuk mengembangkan diri dalam rangka meningkatkan kemampuan, dan mendorong pemeriksa pajak untuk mandiri dan bekerja keras.
2. diberikan kesempatan kepada pemeriksa pajak untuk lebih berkreaitivitas dalam mengembangkan gagasan, inovasi baru, serta berani mengambil keputusan berkaitan dengan pemecahan masalah yang dihadapi.
3. dibina kepribadian dan keramahan pemeriksa pajak dalam memberikan pelayanan, meningkatkan integritas

pemeriksa pajak serta mengarahkan pemeriksa agar bekerja sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak. 2008. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arfan Ikhsan Lubis. 2010. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bamber, Michael E., and Venkataraman Iyer. 2000. *Big 5 Auditor's Professional and organizational Identification*. www.accounting.rutgers.edu.
- Darmayanti Theresia Woro. 2004. *Pelaksanaan Self Assesment System Menurut Wajib Pajak (Studi Kasus pada Wajib Pajak Badan Salatiga)*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Volume X No. 1, 109 – 128.
- George, J.M., & Jones, G.R. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Fifth Edition). Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Gomez, Luis R., Mejia David B Balkin., Robert L Cardy. 2010. *Managing Human resources 6th Edition*. New Jersey: Pearson.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences, International differences In Work Related Values*. London: Sage Publication.
- Hofstede, Geert. 1990. *Measuring Organizational Cultutres: A Qualitative and Quantitative Study Acros Twenty Cases*. Administrative Science Quarterly, 35, h. 286-316.
- Hofstede, Geert. 1991. *Cultures And Organizations, Intercultural Cooperation and Its Important for Survival*. London: Harper Collin Business.
- Lawler, Edward E.III., and Lyman W Porter. 1967. *The Effect of performance on Job Satisfaction, Industrial Relation*. Journal of Economy and Society, Vol. 7, No. 1, pp.20-28.
- Luthans, Fred, 2008. *Organizational Behavior Eleventh Edition*. NewYork: Mc Graw Hill Irwin, Campanies, Inc.
- McClelland, D., Atkinson. 1953. *The Achievement Motive*. New York: Appletion Century Croft.
- Robbins P. Stephen and Judge, A. Timothy, 2008. *Organizational Behavior*. Terjemahan Buku I & II oleh Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rasyid. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins P. Stephen. 2001. *Organizational Behaviour*, 9th ed, Upper Saddle River, New Jersey, 07458: Prentice-Hall Inc.