

PENGARUH PENATAAN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KPP PRATAMA BALIKPAPAN BARAT

Tiko Permatasari, Abdul Hakim, Choirul Saleh

Magister Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang

E-mail: tikopermatasari@gmail.com

Abstract: *The Influence Of Organizational Arrangement And Organizational Culture On Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance At KPP Pratama Balikpapan Barat. National development is inseparable from the State Budget as a source of state revenue, where the largest contribution to state revenue comes from tax revenues. Global and national conditions that often experience changes and are accompanied by the rapid development of the digital world have made DGT carry out tax reforms, one of which divides supervision into strategic and regional. Changes in the organization and accompanied by a strong organizational culture will encourage job satisfaction and employee performance. The sampling technique in this study used a saturated sample, with a total of 55 respondents. Data analysis using PLS-SEM (Partial Least Square). The results of research conducted in the supervision section of KPP Pratama West Balikpapan found that organizational structure has no effect on job satisfaction, organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction, and job satisfaction has no effect on employee performance.*

Keywords: *organizational arrangement; organizational culture; job satisfaction; employee performance*

Abstrak: **Pengaruh Penataan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Di Seksi Pengawasan KPP Pratama Balikpapan Barat.** Pembangunan bangsa tidak terlepas dari APBN sebagai sumber pendapatan negara, dimana kontribusi terbesar dari pendapatan negara berasal dari penerimaan perpajakan. Kondisi global maupun nasional yang sering mengalami perubahan dan diiringi perkembangan dunia digital yang semakin pesat, menjadikan DJP melakukan reformasi perpajakan, yang salah satunya membagi pengawasan menjadi strategis dan kewilayahan. Perubahan dalam organisasi dan diiringi dengan budaya organisasi yang kuat akan mendorong kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dengan total 55 responden. Analisis data menggunakan PLS SEM (Partial Least Square). Hasil penelitian yang dilakukan di seksi pengawasan KPP Pratama Balikpapan Barat ditemukan bahwa penataan organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: penataan organisasi; budaya organisasi; kepuasan kerja; kinerja pegawai

Pendahuluan

Sumber pendapatan negara terbagi menjadi tiga, yaitu penerimaan dari sektor perpajakan, penerimaan negara bukan pajak (PNBP), dan penerimaan hibah. Berdasarkan data APBN Tahun 2020, kontribusi terbesar dalam penerimaan negara adalah dari penerimaan perpajakan, seperti yang terlihat dalam Tabel 1 jumlah penerimaan negara yang berasal dari penerimaan perpajakan sebesar 1.865,7 triliun rupiah. Penerimaan perpajakan sendiri terbagi menjadi dua, yaitu penerimaan pajak dan penerimaan bea dan cukai, sehingga Direktorat

Jenderal Pajak memiliki peran yang vital dalam mengumpulkan target penerimaan pajak yang digunakan untuk pembangunan negara.

Perkembangan dunia yang dinamis yang dipengaruhi banyak faktor seperti faktor geopolitik, ekonomi, bahkan kesehatan dapat mempengaruhi stabilitas negara. Pandemi covid-19 yang terjadi di Indonesia sejak Tahun 2020 membuat pemerintah mengeluarkan berbagai kebijakan untuk mengurangi dampak yang merugikan masyarakat.

Tabel 1 Sumber Penerimaan Negara

No	Sumber Penerimaan	Nominal (triliun rupiah)
1	Penerimaan Perpajakan	1.865,7
2	Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)	367
3	Hibah	0,5

Sumber: Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2020)

Perkembangan teknologi pun menjadi salah satu hal yang sangat terlihat dalam era ini. Berbagai aktivitas berbasis digital, usaha berbasis digital bahkan transaksi keuangan berbasis digital juga menjadikan DJP untuk melakukan perubahan, dan saat ini sedang dilakukan reformasi perpajakan jilid III.

Terdapat lima pilar yang tercantum dalam reformasi perpajakan jilid III berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 360/KMK.03/2017 tentang Program Reformasi Perpajakan, yaitu pilar organisasi; sumber daya manusia; sistem teknologi dan basis data; proses bisnis; dan peraturan perundang-undangan

Sejak Tahun 2020 telah terjadi dua tahap penataan organisasi. Tahap pertama dimulai tanggal 1 Maret 2020 berdasarkan Kepdirjen Nomor KEP-75/PJ/2020 tentang Penetapan Perubahan Tugas Dan Fungsi Kantor Pelayanan Pajak Pratama. Salah satu perubahannya adalah pembagian seksi pengawasan menjadi seksi pengawasan strategis dan seksi pengawasan kewilayahan. Sedangkan tahap kedua dilakukan perubahan penataan vertikal pada KPP LTO (*Large Tax Office*), Khusus, Madya, dan Pratama. Tahap kedua dilakukan pada tanggal 24 Mei 2021 berdasarkan peraturan PMK Nomor 184/PMK.01/2020 tentang Perubahan atas PMK Nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Vertikal DJP.

Direktorat Jenderal Pajak (2021) menyebutkan masih banyak transaksi informal yang belum terdeteksi, sehingga DJP perlu meningkatkan penguasaan wilayah secara komprehensif untuk melakukan penggalian potensi pajak. Dilakukannya pembagian seksi pengawasan strategis dan kewilayahan ini diharapkan dapat menjangkau banyak wajib pajak yang belum terdeteksi.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Balikpapan Barat tergolong KPP baru karena baru terbentuk pada 1 Oktober 2018. Pada saat berdirinya pada Tahun 2018, capaian penerimaan pajak mencapai 89,98%. Kemudian di Tahun 2019 meningkat secara tajam hingga mencapai 120,30%. Namun setelah terjadi penataan

organisasi di Tahun 2020, terjadi penurunan pencapaian penerimaan menjadi sebesar 88,26% dan pada Tahun 2021 mencapai 86,58%.

Cahyaningsih et al., (2020) mengatakan bahwa budaya organisasi yang kondusif akan membentuk kepuasan kerja yang meningkat, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas dalam organisasi, organisasi yang memiliki lebih banyak pegawai dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan lebih efektif dibandingkan organisasi yang tingkat kepuasan pegawainya rendah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan difokuskan pada pengaruh penataan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada seksi pengawasan di KPP Pratama Balikpapan Barat. Maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah pengaruh penataan organisasi terhadap kepuasan kerja di KPP Pratama Balikpapan Barat; bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di KPP Pratama Balikpapan Barat; dan bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Balikpapan Barat.

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh penataan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai serta dampak kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada seksi pengawasan KPP Pratama Balikpapan Barat. Manfaat dari penelitian ini adalah untuk pengembangan keilmuan administrasi publik serta sebagai masukan bagi organisasi terkhususnya KPP Pratama Balikpapan Barat dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, sehingga menciptakan kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Tinjauan Pustaka

1. Administrasi Publik

Rosenbloom et al., (2015) administrasi publik merupakan penggunaan manajerial, politik, teori hukum, praktek, dan proses untuk memenuhi amanat legislatif, eksekutif dan yudikatif dalam melaksanakan peraturan pemerintah dan fungsi pelayanan.

Menurut Henry (2018) terdapat enam paradigma dalam administrasi publik, yaitu sebagai berikut:

- a) Paradigma 1 (Politik-Dikotomi Administrasi Tahun 1900-1926)

Paradigma ini dimulai saat Frank J Goodnow menerbitkan buku di Tahun 1900 dengan judul *Politics and Administration*. Goodnow berpendapat bahwa terdapat dua fungsi

pemerintahan yaitu fungsi politik (pembuatan kebijakan) dan fungsi administrasi (implementasi kebijakan yang dibuat). Pada Tahun 1926, Leonard D White berpendapat bahwa administrasi publik merupakan bidang politik, dan seharusnya tidak mencampuri administrasi, sehingga administrasi dapat berkembang menjadi ilmu agar tercapai efisiensi disebuah pemerintahan.

- b) Paradigma 2 (Prinsip Administrasi Publik Tahun 1927-1937)
Buku tulisan dari W.F.Wilioughby pada Tahun 1927 yang berjudul *Principles of Public Administration* mengawali paradigma kedua ini. Buku tersebut menjelaskan bahwa *public administrators* akan efektif apabila mengadopsi prinsip ilmiah administrasi. Tujuh prinsip administrasi yang dikenal sebagai POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*) mulai dikenal pada periode ini.
- c) Paradigma 3 (Administrasi Publik Sebagai Ilmu Politik Tahun 1950-1970)
Pada paradigma ketiga, administrasi publik kembali pada ilmu politik, dikarenakan adanya kritik tentang administrasi publik.
- d) Paradigma 4 (Administrasi Publik Sebagai Manajemen Tahun 1956-1970)
Paradigma keempat terjadi hampir bersamaan dengan paradigma ketiga. Terdapat beberapa administrator publik yang menemukan manajemen atau ilmu administrasi memberikan dampak pada administrasi yang lebih efisien dan efektif.
- e) Paradigma 5 (Administrasi Publik Sebagai Administrasi Publik Tahun 1970-kini)
Pada Tahun 1970 terjadi pemisahan administrasi publik antara ilmu politik dan administrasi publik. Lokus administrasi pada paradigma ini terkait pada permasalahan publik dan kepentingan publik, sedangkan fokusnya pada teori organisasi, ilmu manajemen, kebijakan publik dan politik ekonomi.
- f) Paradigma 6 (Tata Kelola Pemerintahan Tahun 1990-kini)
Era globalisasi, kemajuan dunia digital dan media sosial menjadi tantangan baru dan membuat pemerintah merubah pola menjadi lebih modern. Tata kelola pemerintahan menjadi pemerintah yang berbasis jaringan, pemerintahan yang berkolaborasi yang dapat memberikan manfaat bagi publik.

2. Penataan Organisasi

Teori dan desain organisasi dalam pendekatan modern terbagi atas jaringan kerja yang fleksibel dan terdapat interaksi antara

manusia dan teknologi (Luthans, 2011). Perubahan organisasi terjadi tidak selalu dalam kondisi penurunan produktivitas organisasi. Penataan organisasi merupakan salah satu wujud dari perubahan organisasi yang bertujuan untuk menjadi organisasi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Cummings & Worley (2015) menyatakan bahwa pengembangan organisasi adalah sistem dan transfer ilmu pengetahuan tentang perilaku yang bertujuan untuk pengembangan, penguatan dan peningkatan yang terencana dari strategi, struktur dan proses yang berdampak pada efektifitas organisasi.

Robbins & Judge (2013) mengidentifikasi enam faktor-faktor penyebab perubahan dalam organisasi, yaitu (a) Karakteristik pegawai, (b) Teknologi, (c) Guncangan ekonomi, (d) Kompetisi, (e) Tren sosial, dan (f) Politik dunia.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Jones (2013) adalah sekumpulan nilai dan norma yang mengendalikan interaksi anggota organisasi dengan orang-orang diluar organisasi. Sedangkan Robbins & Judge (2013) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu sistem atau makna bersama yang dijadikan pedoman oleh anggota organisasi dan yang membedakan dengan organisasi lainnya.

Robbins & Judge (2013) membagi menjadi tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu (a) Inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko; (b) Perhatian terhadap detail; (c) Berorientasi terhadap hasil; (d) Berorientasi terhadap manusia; (e) Berorientasi terhadap tim; (f) Agresivitas; dan (f) Stabilitas.

Schein & Schein (2017) membagi budaya organisasi menjadi tiga bagian, yaitu:

- a) *Basic Assumption*, merupakan keyakinan yang menjadi dasar bersama yang dimiliki anggota organisasi.
- b) *Values*, merupakan pendapat dan norma yang dianggap berperan dan penting dalam sebuah organisasi.
- c) *Artifacts*, merupakan simbol yang nyata dan terlihat dari sebuah nilai yang menjadi bukti dari inti budaya organisasi.

4. Kepuasan Kerja

Menurut Gibson et al., (2012) kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki pegawai mengenai pekerjaannya. Gibson et al., (2012) juga mengidentifikasi lima karakteristik kepuasan kerja, yaitu gaji, pekerjaan, peluang promosi, supervisor, dan rekan kerja.

Robbins & Judge (2013) menemukan bahwa pegawai yang memiliki evaluasi diri positif akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang memiliki evaluasi diri negatif. Gaji atau pendapatan yang diterima seseorang juga bukan menjadi faktor terpenting yang menunjukkan tingkat kepuasan seorang pegawai. Kepuasan kerja juga tidak hanya tentang kondisi pekerjaan, melainkan terkait dengan kepribadian masing-masing pegawai. Robbins & Judge (2013) mendefinisikan kepuasan kerja adalah perasaan positif mengenai pekerjaan yang dilakukan yang berasal dari evaluasi karakteristiknya. Robbins & Judge (2013) juga mengemukakan terdapat 21 faktor yang berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu sebagai berikut:

- a) Otonomi dan kebebasan;
- b) Keuntungan;
- c) Peluang maju dalam karir;
- d) Peluang pengembangan karir;
- e) Gaji;
- f) Komunikasi antara pegawai dan manajemen;
- g) Kontribusi pekerjaan untuk tujuan bisnis;
- h) Rasa aman dalam lingkungan pekerjaan;
- i) *Work life balance*;
- j) Keamanan kerja;
- k) Pelatihan khusus untuk mendukung pekerjaan;
- l) Pengakuan manajemen terhadap kinerja pegawai;
- m) Makna pekerjaan;
- n) Jaringan;
- o) Peluang untuk menggunakan keterampilan/kemampuan;
- p) Komitmen organisasi untuk pengembangan profesional;
- q) Budaya perusahaan secara keseluruhan;
- r) Hubungan dengan rekan kerja;
- s) Hubungan dengan atasan langsung;
- t) Pekerjaan itu sendiri;
- u) Keberagaman pekerjaan

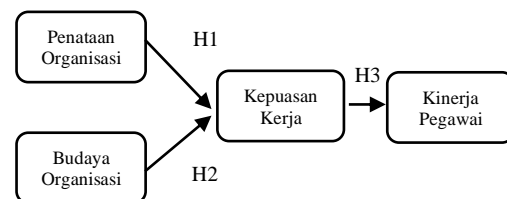
5. Kinerja

Menurut Rivai & Basri (2005) dalam Sinambella (2016) kinerja adalah tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang dalam periode tertentu selama melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan beberapa kemungkinan, seperti standar, target atau sasaran yang telah ditentukan atau disepakati bersama.

Shields (2007) menjelaskan bahwa kinerja tidak hanya terkait masing-masing orang, tetapi juga terkait dengan kelompok/ organisasi yang memiliki skala lebih besar, dimana terdapat input, proses, dan hasil yang terintegrasi dengan yang terjadi pada tingkat individu. Menurut Tsui et al., (1997), analisis kinerja pegawai dapat

menggunakan 11 kategori berikut, yaitu sebagai berikut:

- a) Kuantitas pegawai di atas rata-rata;
- b) Kualitas pekerjaan lebih tinggi dari rata-rata;
- c) Efisiensi pegawai lebih tinggi dari rata-rata;
- d) Standar kualitas kerja pegawai lebih tinggi dibanding dengan standar formal;
- e) Pegawai berusaha keras untuk pekerjaan yang lebih berkualitas dibandingkan yang dibutuhkan;
- f) Pegawai menjunjung tinggi standar profesional;
- g) Kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan utama;
- h) Penilaian pegawai dalam melakukan pekerjaan utama;
- i) Akurasi pegawai saat melakukan pekerjaan utama;
- j) Pengetahuan pegawai terkait tugas-tugas pekerjaan utama;
- k) Kreatifitas pegawai dalam melakukan pekerjaan utama



Gambar 1 Kerangka Penelitian
Sumber: Data Penelitian (2022)

Tabel 2 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator
1	Penataan Organisasi Cumming & Worley (2015), Robbins & Judge (2013), Jones (2013)	PO1: Struktur PO2: Sumber Daya Manusia PO3: Teknologi PO4: Proses PO5: Strategi
2	Budaya Organisasi Robbins & Judge (2013)	BO1: Inovasi dan keberanian mengambil resiko BO2: Perhatian terhadap detail BO3: Berorientasi pada hasil BO4: Berorientasi pada manusia BO5: Berorientasi pada tim BO6: Agresivitas BO7: Stabilitas
3	Kepuasan Kerja Gibson et al., (2012), Robbins & Judge (2013)	KK1: Gaji KK2: Pekerjaan itu sendiri KK3: Promosi KK4: Atasan KK5: Rekan Kerja KK6: <i>Work Life Balance</i>
4	Kinerja Tsui et al., (1997)	KP1: Kuantitas KP2: Kualitas KP3: Efisiensi KP4: Kemampuan KP5: Pengetahuan KP6: Kreatifitas

Sumber: Cumming & Worley (2015), Robbins & Judge (2013), Jones (2013), Gibson et al., (2012), dan Tsui et al., (1997)

Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian eksplanatori yang menjelaskan hubungan antar variabel dengan pengujian hipotesis. Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan survei. Sugiyono (2013) mengatakan bahwa penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data dengan menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Lokasi penelitian dilakukan di KPP Pratama Balikpapan Barat. Hal ini dikarenakan KPP Pratama Balikpapan Barat adalah kantor pelayanan pajak pratama yang baru terbentuk pada tanggal 1 Oktober 2018. Sebelumnya di Kota Balikpapan, pengawasan wajib pajak dilakukan oleh KPP Pratama Balikpapan, namun per tanggal 1 Oktober 2018 tersebut pengawasan wajib pajak dibagi menjadi dua, yaitu di KPP Pratama Balikpapan Timur sebagai KPP induk dan KPP Pratama Balikpapan Barat sebagai KPP pecahan.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2013) sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel dimana semua populasi digunakan sebagai sampel. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 55 responden, yang terbagi dari 13 orang kepala seksi dan 42 orang *account representative* yang bertugas sejak 2019 – 2022. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan SMART PLS sebagai alat analisisnya.

Pembahasan

1. Hasil Analisis

Pengujian dilakukan terhadap 55 responden dengan rincian responden sebagai berikut

Tabel 3 Distribusi Responden

No	Distribusi	Kepala Seksi	Account Representative
Jenis Kelamin	Laki-laki	12	25
	Perempuan	1	17
Usia	20 – 30 tahun	0	11
	31 – 40 tahun	1	22
	41 – 50 tahun	10	6
	51 – 60 tahun	2	3
Status	Belum	1	8

No	Distribusi	Kepala Seksi	Account Representative
Pernikahan	Menikah		
	Sudah Menikah	12	34

Sumber: Hasil Analisis (2022)

Hasil pengujian antar variabel berdasarkan hipotesis dapat dilihat dalam Tabel 4.

Tabel 4 Hasil Pengujian Variabel

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
PO → KK	-0,001	0,004	0,498	Tidak Signifikan
BO → KK	0,868	5,446	0,000	Signifikan
KK → KP	0,128	0,354	0,361	Tidak Signifikan

Sumber : Hasil Analisis (2022)

2. Pengaruh Penataan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur sebesar -0,001 dengan nilai t-hitung 0,004 dan *p-value* 0,498. Maka hipotesis yang pertama dalam penelitian ini ditolak karena *p-value* 0,498 > 0,005. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penataan organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja di seksi pengawasan KPP Pratama Balikpapan Barat.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Rozanna et al., (2019) yang menemukan bahwa perubahan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Wiharto et al., (2021) juga menemukan bahwa penataan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja.

Penataan organisasi yang terjadi di seksi pengawasan dengan membagi dua pengawasan, yaitu seksi pengawasan strategis dan seksi pengawasan kewilayahan dimulai saat pandemi covid-19, sehingga banyak penyesuaian dari sisi peraturan maupun pelaksanaannya di lapangan. Tugas seksi pengawasan kewilayahan yang bertujuan untuk memahami peta potensi pajak yang dilakukan dengan melakukan kunjungan atau penyisiran wilayah tidak dapat dilaksanakan secara langsung karena kebijakan PPKM yang diterapkan pemerintah.

Faktor lain yang terjadi adalah sebagian besar responden yaitu 46 dari 55 responden berstatus telah menikah, sehingga bagi responden yang tinggal berjauhan dengan keluarga inti akan mempengaruhi faktor psikologis masing-masing pegawai. Hal ini diperkuat oleh Muslimin et al., (2019) yang mengatakan bahwa penempatan *homebase* dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pada hipotesis kedua mengenai pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dihasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,868 dengan t-hitung 5,519 dan *p-value* sebesar 0,000. Hasil pengujian ini menunjukkan hipotesis kedua diterima, terdapat pengaruh budaya organisasi yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian lain yang dikemukakan Hendra et al., (2018), Primasheila et al., (2017), serta Reidhead (2020) juga menemukan hal yang sama dimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan yang terjadi di KPP Pratama Balikpapan Barat, dimana budaya organisasi terasa cukup kuat dalam organisasi. Baik Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Pajak, dan KPP Pratama Balikpapan Barat telah memiliki budaya dan nilai-nilai yang dijadikan pedoman dalam organisasi. Organisasi juga menyediakan fasilitas dan kebutuhan yang diperlukan oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas, sehingga mempengaruhi kepuasan dalam bekerja.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur antara hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,128 dengan nilai t-hitung 0,353 dan *p-value* 0,362. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis ketiga ditolak, karena nilai *p-value* 0,362 > 0,005. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada seksi pengawasan di KPP Pratama Balikpapan Barat.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Omar et al., (2020) serta Paparang et al., (2021) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun hasil yang berbeda ditemukan oleh Bagis et al., (2021) serta Irwan et al., (2020), dimana kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

Gibson et al., (2012) mengatakan terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu variabel individu (kemampuan, keterampilan, dan latar belakang), variabel psikologis (persepsi, sikap, kepribadian, kemauan belajar, dan motivasi), dan variabel

organisasi (sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan). Berdasarkan identifikasi menurut Gibson et al., (2012), pada seksi pengawasan ditemukan beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja pegawai, yaitu

- a) Variabel individu. Apabila dilihat dari data responden, sebagian besar pegawai yang menjabat sebagai *account representative* adalah pegawai yang baru diangkat, sehingga masih perlu adaptasi dengan pola kerja yang baru. Kemampuan dalam melakukan penggalan potensi juga masih belum setara dengan *account representative* yang telah menjabat lebih lama.
- b) Variabel psikologis. Responden penelitian adalah pegawai dalam seksi pengawasan yang menjabat sejak 2019-2022, dimana pada jangka waktu tersebut sedang terjadi pandemi covid-19. Sehingga faktor psikologis dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
- c) Variabel organisasi. Pada variabel organisasi ditemukan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi faktor yang penting dalam membuat strategi yang bertujuan untuk tercapainya tujuan organisasi. Selain itu perubahan dalam organisasi baik tujuan ataupun target menyebabkan pula perubahan pola kerja, strategi, dan proses dalam mencapai hal tersebut.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa penataan organisasi tidak mempengaruhi kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang telah terbentuk di KPP Pratama Balikpapan Barat dapat dikatakan berjalan dengan baik dan didukung dengan fasilitas yang disediakan organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Namun penataan organisasi yang terjadi disaat pandemi *covid-19* menyebabkan banyak faktor di luar organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Daftar Pustaka

- Bagis, F., Kusumo, I., & Hidayah, A. (2021). Job Satisfaction As A Mediation Variables On The Effect Of Organizational Culture And Organizational Commitment To Employee Performance. *Business and Accounting Research (IJEBA) Peer Reviewed-International Journal*, 5(2), 424-434. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBA>

- Cahyaningsih, N., Said, S., & Chalid, L. (2020). Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara dan Maluku (SULSELBARTRAMAL). *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 3(4), 106–123.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change (Tenth)*. Cengage Learning.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2021). *Laporan Tahunan 2020 Konsisten Mengoptimalkan Peluang Di Masa Mendatang*.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*. Mc Graw Hill Irwin.
- Hendra, Sugiati, T., & Dewi, M. S. (2018). Peran Interaksi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetisi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekolah Tinggi Teologi Gereja Kalimantan Evangelis Di Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*, 6(1), 10–25.
- Henry, N. (2018). *Public Administration and Public Affairs*. Routledge.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.2007>
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change (Seventh)*. Pearson Education Limited.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Pokok-Pokok APBN 2020 Akselerasi Daya Saing Melalui Inovasi Dan Penguatan Kualitas Sumber Daya Manusia Mendukung Indonesia Maju*.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational behavior : an evidence-based approach*. McGraw-Hill Irwin.
- Muslimin, S., Gunarianto, & Mas, N. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Penempatan Home Base Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Account Representative Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), 49–62.
- Omar, M. S., Rafie, N., & Ahmad Selo, S. (2020). Job Satisfaction Influence Job Performance Among Polytechnic Employees. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 3(14), 39–46. <https://doi.org/10.35631/ijmtss.314003>
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. In *Productivity* (Vol. 2, Issue 2).
- Primasheila, D., Hanafi, A., & Bakri, S. A. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Wilayah Palembang. *JEMBATAN - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, XIV(1), 25–32.
- Reidhead, C. (2020). Impact of Organizational Culture on Employee Satisfaction: A Case of Hilton Hotel, United Kingdom. *Journal of Economics and Business*, 3(1), 432–437. <https://doi.org/10.31014/aor.1992.03.01.209>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (15th ed.)*. Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall.
- Rosenbloom, D. H., Kravchuck, R. S., & Clerkin, R. M. (2015). *Public Administration. Understanding Management, Politics, And Law In The Public Sector*. Mc Graw-Hill Education.
- Rozanna, N., Adam, M., & Majid, M. S. A. (2019). Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency? *IOSR Journal of Business and Management*, 21(1), 45–51. <https://doi.org/10.9790/487X-2101044551>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture And Leadership*. JohnWiley & Sons, Inc.
- Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance And Reward*. Cambridge University Press.
- Sinambella, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Penerbit Alfabeta.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121. <http://www.jstor.org/stable/256928>
- Wiharto, B., Kirbrandoko, & Rahim, A. (2021). Analisis Pengaruh Penataan Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja. *Edunomika*, 05(02), 1371–1388.