

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA DAN TOTAL REWARD TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Endro Triwahjudi Suswardana

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur, Jakarta, Indonesia

Email: endro.triwahjudi@gmail.com

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Diterima 23 Februari 2022 Direvisi 17 Maret 2022 Disetujui 23 Maret 2022	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh antara Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Total Reward Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat Pengadilan Pajak. Objek dari penelitian ini sebanyak 104 orang pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak. Metode analisis yang digunakan adalah Path Analysis dengan Regresi Linear Berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa
Kata Kunci: Budaya organisasi; lingkungan kerja, total reward; kepuasan kerja; kinerja pegawai	(1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (2) Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (3) Total Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, (4) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, (5) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, (6) Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (7) Total Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (8) Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Total Reward berpengaruh positif dan signifikan secara bersama sama terhadap Kinerja Pegawai, (9) Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Total Reward berpengaruh positif dan signifikan secara bersama sama terhadap Kepuasan Kerja dan (10) Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Total Reward dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara bersama sama terhadap Kinerja Pegawai
Keywords: Organizational culture; work environment; total reward; job satisfaction; employee performance	

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the influence of Organizational Culture, Work Environment and Total Rewards on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at the Secretariat of the Tax Court. The object of this research are 104 employees of the Secretariat of the Tax Court. The analytical method used is Path Analysis with Multiple Linear Regression. The results of this study indicate that (1) Organizational Culture has positive and significant effect on Employee Performance (2) Work Environment has positive and significant effect on Employee Performance (3) Total Rewards has positive and significant effect on Employee Performance, (4) Job Satisfaction has positive effect and significant to Employee Performance, (5) Organizational Culture has positive and significant effect on Job Satisfaction, (6) Work Environment has positive and significant effect on Job Satisfaction (7) Total Rewards has positive and significant effect on Job Satisfaction (8)

How to cite:	Suswardana. E. T, Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Total Reward Terhadap Kinerja Pegawai <i>Jurnal Syntax Transformation</i> , 3(3). https://doi.org/10.46799/jst.v3i3.523
E-ISSN:	2721-2769
Published by:	Ridwan Institute

Organizational Culture, Work Environment, and Total Rewards have positive and significant effect on Employee Performance, (9) Organizational Culture, Work Environment, and Total Rewards have positive and significant effect simultaneously on Job Satisfaction and (10) Organizational Culture, Work Environment, Total Rewards and Job Satisfaction have positive and significant effect simultaneously on employee performance

Pendahuluan

Persaingan antarnegara yang semakin ketat sebagai dampak dari globalisasi mengharuskan sebagian besar pemerintahan di dunia untuk terus meningkatkan daya saing (competitiveness). Untuk itu, sebagian besar pemerintah di dunia perlu menyediakan semua perangkat pendukung yang dibutuhkan seperti stabilitas politik dan keamanan, regulasi yang ramah, dan kepastian hukum yang terjamin. Pada konteks ini, pengadilan pajak di beberapa negara berpeluang menjadi instrumen penting dalam upaya menciptakan kepastian hukum, khususnya yang berkaitan langsung dengan aktivitas bisnis/perekonomian. Dengan kewenangan yang dimilikinya, pengadilan pajak di beberapa negara dapat menjadi rujukan bagi para pelaku ekonomi untuk menyusun rencana dan tindakan bisnisnya. Dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya pelaku bisnis atau sering disebut Wajib Pajak pernah mengalami sengketa dengan otoritas pajak. Untuk itu diperlukan proses upaya hukum untuk menyelesaikan sengketa pajak tersebut.

Seluruh proses upaya hukum atas suatu sengketa perpajakan di berbagai negara diajukan kepada Pengadilan Pajak (Tax Court). Di Amerika Serikat, sengketa pajak dapat diajukan kepada Courts of Original Jurisdiction atau dikenal dengan nama Trial Courts yang terdiri dari tiga tingkatan pengadilan yaitu: US Tax Court, US District Court dan US Court of Federal Claim. Jika dari tingkatan Pengadilan Pajak tersebut masih terdapat sengketa pajak maka wajib pajak dan otoritas pajak dapat melanjutkan sengketa pajak ke Mahkamah Agung (Supreme Court, 2021), (Darussalam, 2009).

Pengadilan di Kanada diatur dalam struktur empat tingkat, terdiri dari pengadilan provinsi terbagi dalam berbagai divisi yang ditentukan oleh subyek yurisdiksi masing-

masing, seperti a Traffic Division, a Small Claims Division, a Family Division, a Criminal Division, dan seterusnya.

Tingkat berikutnya terdiri dari Pengadilan Federal, Pengadilan Pajak Kanada dan pengadilan tinggi provinsi dan teritorial yurisdiksi umum. Tingkat berikutnya, Pengadilan Banding Federal dan Pengadilan Banding Provinsi (Pengadilan Tinggi), terakhir puncak dari Sistem Peradilan Kanada adalah Mahkamah Agung Kanada (Supreme Court, 2021). Untuk sengketa pajak dapat diputuskan pada tingkat Federal Administrative Tribunal (FAT) berdasarkan Pasal 12 Undang Undang Pengadilan Pajak (Tax Court, 2021). Selanjutnya jika para pihak tidak puas dengan Putusan FAT, maka para pihak dapat mengajukan gugatan kepada Tax Court Canada (TCC), jika menurut para pihak putusan TCC juga belum memuaskan, maka para pihak melanjutkan sengketa pajaknya kepada Federal Court of Appeal dan sengketa pajak akhirnya bermuara pada Mahkamah Agung (Supreme Court, 2021) (Tax Court, 2021).

Di Belanda, sengketa pajak dapat diputuskan di tingkat otoritas pajak, apabila Wajib Pajak tidak setuju dengan putusan otoritas pajak, maka Wajib Pajak dapat mengajukan banding kepada salah satu dari lima Pengadilan Pajak. Pengadilan Pajak merupakan bagian dari lima regional Courts of Appeal (Gerechtshoven) yang menyidangkan dari 19 District Courts (Rechtbanken), dan bermuara kepada Mahkamah Agung (Supreme Court). (Darussalam. 2009).

Di Perancis, yurisdiksi hukum dibagi menjadi dua yaitu peradilan umum yang berpuncak pada Cour De Cassation (Mahkamah Agung), dan peradilan administrasi yang berpuncak pada Conseil d'Etat serta adanya Mahkamah Konstitusi. Struktur peradilan administrasi terdiri dari:

Conseil d'Etat (Dewan Negara), Cour d'administrasi d'appel (Pengadilan Tinggi) terdapat 8 pengadilan serta Les Tribunaux Administrasi (Pengadilan Tingkat Pertama) terdapat 42 pengadilan. Sengketa Pajak merupakan salah satu kamar dari pengadilan administrasi tersebut (Pengadilan Pajak Indonesia. 2017).

Di tingkat Asia, seperti di Korea Selatan, atas sengketa pajak yang telah diputus di tingkat otoritas pajak, maka Wajib Pajak dapat mengajukan banding kepada Administrative Court (apabila Wajib Pajak berdomisili di Seoul) atau kepada District Court (apabila Wajib Pajak berdomisili di luar Seoul), kedua pengadilan tersebut merupakan pengadilan tingkat pertama, jika selanjutnya sengketa masih berlanjut, maka Wajib Pajak dapat mengajukan banding kepada High Court dan dapat mengajukan kasasi kepada Supreme Court. Di Jepang, sengketa pajak diselesaikan oleh National Tax Tribunal (NTT) dapat diajukan kepada salah satu dari empat puluh tujuh District Court (DC). Terhadap putusan District Court dapat diajukan banding kepada salah satu dari 8 (delapan) High Court, dapat diajukan kasasi kepada Supreme Court (Darussalam, 2009).

Di kawasan regional, sengketa pajak di Malaysia tidak ditangani oleh Pengadilan Pajak tetapi diselesaikan oleh otoritas pajak Malaysia pada tingkat keberatan, sedangkan di tingkat banding diselesaikan di Pengadilan Tinggi (High Court), jika Wajib Pajak belum puas terhadap putusan High Court, maka dapat mengajukan banding di tingkat Supreme Court (Mahkamah Agung-MA) (Darussalam, 2009).

Permasalahan pajak di berbagai belahan dunia seiring sejalan dengan permasalahan ekonomi dunia. Satu dasawarsa terakhir kebijakan pemerintah Amerika Serikat (AS) melakukan normalisasi ekonomi

melalui kebijakan Quantitative Easing (QE). Kebijakan yang berdampak besar terhadap negara-negara ekonomi berkembang, termasuk Indonesia. Kemudian, krisis politik di Timur Tengah yang memicu fluktuasi harga komoditas global juga menjadi sumber masalah lain. Terakhir, perang dagang antara AS dan China telah membuat limbung ekonomi negara-negara di dunia dan menyeretnya dalam situasi ketidakpastian dan perlambatan yang semakin dalam

Seiring dengan keinginan untuk mengimplemantasikan konsep kesetaraan dan keadilan, Pengadilan Pajak Indonesia lahir untuk menyelesaikan sengketa pajak. Pengadilan Pajak yang ditetapkan dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2002 adalah badan peradilan yang melaksanakan kekuasaan kehakiman bagi wajib pajak atau penanggung pajak yang mencari keadilan dalam sengketa pajak. Dengan demikian tugas pokok tersebut berujung pada putusan yang dihasilkan oleh Pengadilan Pajak, oleh karenanya kinerja Pengadilan Pajak akan tercermin dalam penyelesaian sengketa pajak dengan dihasilkannya putusan.

Jumlah sengketa yang harus diselesaikan selama 19 tahun sejak berdirinya Pengadilan Pajak pada tahun 2002 sampai dengan tahun 2020 adalah 206.039 sengketa. Peningkatan beban kerja yang cukup tinggi ini (sengketa yang harus diselesaikan) sepertinya tidak cukup diimbangi dengan peningkatan jumlah penyelesaian sengketa (putusan) sehingga berpengaruh pada persentase rata-rata penyelesaian sengketa sebesar 54.81%. Hal ini pada akhirnya menyebabkan terjadi peningkatan rata-rata saldo akhir sengketa sebesar 793%.

Kinerja Pengadilan Pajak sejak tahun 2002 sampai dengan tahun 2020 ditampilkan pada Tabel 1 dan Gambar 1.

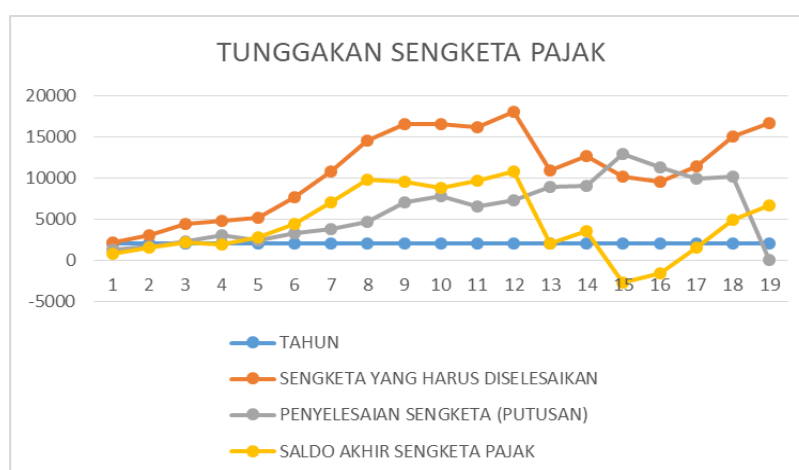
Tabel 1
Kinerja Pengadilan Pajak Tahun 2002 – 2020

Tahun	Sengketa Yang Harus Diselesaikan	Penyelesaian Sengketa (Putusan)	Saldo Akhir Sengketa Pajak	Prosentase Penyelesaian Sengketa (%)	Prosentase Tunggakan Sengketa (%)
2002	2,120	1,288	832	60.75	39.25
2003	3,083	1,585	1,498	51.41	48.59
2004	4,423	2,215	2,208	50.08	49.92

Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Total Reward Terhadap Kinerja Pegawai

2005	4,821	2,976	1,845	61.73	38.27
2006	5,162	2,410	2,752	46.69	53.31
2007	7,594	3,241	4,353	42.68	57.32
2008	10,781	3,770	7,011	34.97	65.03
2009	14,473	4,650	9,823	32.13	67.87
2010	16,522	7,054	9,468	42.69	57.31
2011	16,531	7,749	8,782	46.88	53.12
2012	16,136	6,499	9,637	40.28	59.72
2013	18,035	7,305	10,730	40.50	59.50
2014	10,869	8,900	1,969	81.88	18.12
2015	12,629	9,073	3,556	71.84	28.16
2016	10,154	12,853	(2,699)	126.58	-26.58
2017	9,579	11,231	(1,652)	117.25	-17.25
2018	11,436	9,963	1,473	87.12	12.88
2019	15,048	10,166	4,882	67.56	32.44
2020	16,643	10,048	6,595	60.37	39.62
Jumlah	206.039	112.938	83.063	54.81	40.31

Sumber : Sekretariat Pengadilan Pajak, 2020



Gambar 1. Tunggakan Sengketa Pajak sejak tahun 2002 (Tahun 1) sampai dengan tahun 2020 (Tahun 19)

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan, oleh karena itu untuk setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah kinerja karyawan tinggi atau rendah.

Pengukuran kinerja, menurut (Mulyadi, 2001), dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauhmana keberhasilan dan kegagalan karyawannya dalam menjalankan amanah yang diterimanya.

Dalam lingkungan instansi pemerintah dikenal adanya budaya kerja

aparatur negara. Sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tanggal 25 April 2002, sebagai budaya, maka budaya kerja aparatur negara dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi atau sistem kerja, serta sikap dan perilaku SDM aparatur yang melaksanakannya. Sehingga budaya kerja aparatur negara dalam keputusan tersebut diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Budaya kerja aparatur negara diharapkan akan bermanfaat bagi pribadi aparatur negara maupun unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok dapat meningkatkan kualitas kinerja bersama.

Budaya organisasi sangat berpengaruh penting dalam kemajuan suatu organisasi. Sebagai pelaku organisasi Kementerian Keuangan juga memiliki budaya kerja yang dapat menjunjung tinggi nilai dari keorganisasiannya. Kementerian Keuangan memiliki landasan hukum budaya kerja yang diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 127/KMK/01/2013 dimana terdapat beberapa butir-butir penting budaya organisasi Kemenkeu.

Budaya organisasi dalam Kementerian Keuangan adalah satu informasi setiap hari, dua menit sebelum jadwal, tiga salam setiap hari, rencanakan, kerjakan, monitor dan tindaklanjuti, dan ringkas, rapi, resik, rawat, rajin. Budaya tersebut sangatlah sederhana tetapi apabila diterapkan setiap hari maka akan menjadikan pegawai merasa nyaman untuk melakukan pekerjaan.

Budaya tersebut telah menjadi suatu kesatuan yang tidak terpisahkan dari kebiasaan para pegawai Kementerian Keuangan sehingga budaya tersebut dapat menjadikan pegawai menjadi siap untuk menghadapi tantangan atau kesulitan yang akan terjadi di waktu yang akan datang. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai secara

langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja pegawai.

Tercapainya tujuan organisasi salah satunya tergantung pada terciptanya budaya yang diharapkan organisasi. Pengertian budaya organisasi, menurut (Robbins, 2012): “as the shared values, principles, traditions, and ways of doing things that influence the way organizational members act”

Budaya organisasi yang ada pada Sekretariat Pengadilan Pajak dirasa telah baik akan tetapi masih ditemukannya oknum-oknum yang bersikap maupun bekerja tidak sesuai dengan budaya organisasi yang ada.

Lingkungan kerja merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan dampak yang baik terhadap kelangsungan pekerjaan, demikian juga sebaliknya lingkungan kerja yang tidak kondusif akan memberikan efek negatif bagi kelangsungan pekerjaan karyawan.

Lingkungan kerja memberikan rasa aman dan nyaman memungkinkan karyawan bekerja secara optimal. Jika karyawan menikmati lingkungan kerjanya, mereka akan menikmati waktunya di tempat kerja untuk melakukan kegiatan tersebut, mereka akan menggunakan waktu kerjanya secara efektif dan optimal yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang tinggi.

Lingkungan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan. Selain lingkungan kerja fisik dimana karyawan bekerja, lingkungan kerja juga meliputi lingkungan kerja perantara dan lingkungan kerja non fisik antara lain lingkungan kerja sosial yaitu hubungan sesama karyawan dan hubungan antara bawahan dan atasannya.

(Yohandi, 2017) menemukan bahwa di lingkungan Pengadilan Pajak dapat diketahui bahwa ruang kerja sangat tidak layak karena sudah tidak sebanding dengan jumlah pegawai yang mengakibatkan berkas berkas dan dokumen menumpuk tidak beraturan baik di dalam ruangan Kepaniteraan maupun di dalam ruangan Majelis Hakim. Tempat menyimpan berkas secara khusus belum tersedia. Air Conditioner AC (pendingan ruangan) beberapa tidak berfungsi

dengan baik, sehingga harus menggunakan kipas angin yang menyebabkan sirkulasi udara buruk.

Jarak meja antar pegawai yang hanya dibatasi pembatas, terlalu dekat sehingga suasana tempat kerja tidak nyaman. Jumlah printer di setiap ruangan kurang. Kapasitas jaringan LAN/Internet harus ditambah supaya akses data dapat dilakukan dengan cepat. Cahaya ruang kerja tidak cukup terang karena ada beberapa titik lampu yang mati. Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja perantara di Sekretariat Pengadilan Pajak secara umum tidak cukup baik. Para pegawai kurang mengenal satu sama lain. Penyelesaian pekerjaan di Sekretariat Pengadilan Pajak dalam rangka menyelesaikan administrasi sengketa pajak antara lain membuat Risalah Sengketa Banding/Gugatan dan Berita Acara Sidang Banding/Gugatan dan membantu para Hakim untuk menyelesaikan putusan yang jumlahnya ribuan sangat membutuhkan kecepatan, kerjasama dan harmonisasi antar pegawai

Compensation, as part of an organization's Total Reward system, has been evolving relative to the changing needs of organizations and employees in recent years in a number of way (Mello, 2014).

In Total Reward the various aspects of reward, namely base pay, contingent pay, employee benefits and non financial rewards, which include intrinsic rewards from the work itself, are linked together and treated as an integrated and cohesive whole. The concept of Total Reward describes an approach to reward management that emphasizes the need to consider all aspects of the work experience of value to employee, not just a few such as pay and employee benefits (Armstrong & Taylor, 2020).

Total Reward merupakan salah satu strategi untuk menarik pencari kerja, mempertahankan pegawai dan menjamin optimalisasi kinerja pegawai dalam rangka mencapai tujuan stratejik organisasi.

Sekretariat Pengadilan Pajak telah melaksanakan kebijakan reformasi birokrasi sejak tahun 2007 dan di tahun 2013 dilanjutkan dengan Program Transformasi Kelembagaan untuk dapat melakukan perbaikan secara lebih masif, integral dan terstruktur, demi menciptakan Kementerian

Keuangan yang lebih baik, yang mampu menghadapi tantangan di masa depan dan memenuhi harapan para stakeholders.

Sebagai pernyataan komitmen dan kesungguhan Kementerian Keuangan atas pelaksanaan Program Transformasi Kelembagaan, maka diwujudkan dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 36/KMK.01/2014 tentang Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025.

Sebagai bentuk telah melaksanakan reformasi birokrasi, para pegawai khususnya yang bekerja di Lingkungan Kementerian Keuangan telah diberikan remunerasi sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK. 02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 73/PMK. 05/2007. Remunerasi merupakan imbalan kerja yang diberikan dalam komponen sebagai berikut a. Gaji; b. Honorarium; c. Tunjangan Tetap; d. Insentif; e. bonus atas prestasi; f. pesangon; dan/ atau g. pensiun.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK. 02/2006 tersebut telah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.05/2017 tentang Pedoman Remunerasi Badan Layanan Umum. Program remunerasi sebagaimana dimaksud di atas bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui pemberian tunjangan khusus di luar gaji yang diterima. Syarat pemberian remunerasi adalah capaian kinerja yang ditetapkan berdasarkan target kinerja dan indikator kinerja, yang telah dituangkan dalam kontrak kinerja setiap tahunnya.

Penilaian kinerja pegawai Kementerian Keuangan dengan menggunakan metode Balanced Score Card (BSC) yang memadukan pencapaian target individu dan penilaian perilaku, yang diikuti dengan pemberian tunjangan kinerja yang besarnya disesuaikan dengan pencapaian target yakni apabila memenuhi, dibawah, atau diatas target. Penilaian kinerja dimaksudkan agar pencapaian tujuan organisasi dapat dikelola secara lebih efektif dan efisien. Sebagai landasan peraturan, telah ditetapkan

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 12/KMK.01/2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan

Total Reward yang telah dinikmati oleh pegawai Kementerian Keuangan berupa tunjangan keuangan (finansial) dan non finansial. Untuk meningkatkan pengawasan dan memberikan penghargaan yang bersifat non-finansial (recognition reward) di Sekretariat Pengadilan Pajak maka mulai tahun 2013 setiap bulannya diumumkan kinerja dari 40 Majelis yang ada pada majalah internal kantor (Tax Court Media) dan di layar pembuka semua komputer (desktop) pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak dan bagi Majelis yang memiliki kinerja terbaik setahun akan diberikan piagam penghargaan dari Ketua Pengadilan Pajak yang akan diumumkan pada rapat kerja tahunan yang dihadiri seluruh pegawai.

Dalam kaitannya dengan penghargaan yang bersifat non finansial, Sekretariat Pengadilan Pajak untuk setiap bulannya melaksanakan program pemilihan pegawai teladan (Employee of the Month-

EoM) dan pemenang Employee of the Month Sekretariat Pengadilan Pajak akan diikutsertakan dalam kompetisi Employee of the Year di tingkat Sekretariat Kementerian Keuangan.

Dilaksanakan pula kegiatan outbound yang diikuti seluruh pegawai dan pimpinan untuk membangun kebersamaan dan kekompakan yang akan berguna dalam menjalankan tugas-tugas di lingkungan kantor.

Berdasarkan hasil analisis beban kerja tahun 2020, Sekretariat Pengadilan Pajak memiliki beban kerja unit sebesar 730,222.14 jam dengan tingkat efisiensi unit (EU.1) sebesar 1.14 dan tingkat efektivitas unit (EU.2) sebesar 95.98%. Jumlah pegawai yang dibutuhkan pada Sekretariat Pengadilan Pajak sebanyak 451 orang, sementara jumlah pegawai yang ada sebanyak 435 orang, dengan demikian Sekretariat Pengadilan Pajak kekurangan 16 orang pegawai.

Sepuluh produk dengan beban kerja tertinggi pada Sekretariat Pengadilan Pajak tahun 2020 ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2
Produk Beban Kerja Tertinggi Sekretariat Pengadilan Pajak 2020

No	Produk Beban Kerja	Jumlah Beban Kerja (Menit)
1	Berita Acara Sidang Pemeriksaan Acara Biasa	8,234,174
2	Konsep Putusan Acara Biasa	5,377,790
3	Risalah Sengketa Banding/Gugatan Acara Biasa	4,966,326
4	Sidang Pemeriksaan	2,174,890
5	Panggilan Sidang Pemeriksaan	1,330,423
6	Net Putusan	1,147,310
7	Administrasi Penerbitan Salinan Putusan Pengadilan Pajak	819,992
8	Pengiriman Berkas Permohonan Peninjauan Kembali ke Mahkamah Agung	758,818
9	Tugas Belajar	739,200
10	Pengiriman Putusan	735,958
11	Produk Beban Kerja Lainnya sampai 100%	17.528.439
12	Total Beban Kerja	43.813.320

Produk terkait administrasi persidangan, pelaksanaan persidangan, administrasi penyelesaian sengketa pajak dan monitoring/penanganan penyelesaian sengketa pajak menjadi produk dengan beban kerja tertinggi di Sekretariat Pengadilan Pajak karena merupakan proses bisnis utama dalam rangka penyelesaian sengketa pajak.

Produk-produk tersebut menduduki urutan teratas karena pada pelaksanaannya produk-produk ini dihasilkan oleh sejumlah 40 unit eselon III Sekretaris Pengganti kecuali produk terbesar pada urutan ketujuh yaitu produk Administrasi Penerbitan Salinan Putusan Pengadilan Pajak yang dilaksanakan oleh Bagian Administrasi Putusan,

Persidangan, dan Kepatuhan Internal dan kedelapan yaitu produk Pengiriman Berkas Permohonan Peninjauan Kembali ke Mahkamah Agung yang dilaksanakan oleh Bagian Administrasi Peninjauan Kembali dan Dokumentasi.

Produk Tugas Belajar juga merupakan salah satu produk dengan beban kerja tertinggi mengingat pengisian beban kerja pegawai Tugas Belajar juga dihitung dan dilekatkan pada beban kerja unit, tetapi tidak diperhitungkan dalam perhitungan Efektivitas Unit (EU.2).

Sepanjang tahun 2020, Pengadilan Pajak berhasil menyelesaikan Putusan sebanyak 10.048 Putusan, sementara jumlah sengketa yang masuk sepanjang tahun 2020 sejumlah 16.643 berkas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja Sekretariat Pengadilan Pajak pada tahun 2020 mengalami peningkatan pada hampir semua produk dikarenakan adanya peningkatan berkas sengketa Banding dan Gugatan yang masuk setelah 3 (tiga) tahun sebelumnya mengalami penurunan akibat kebijakan terkait Tax Amnesty yang mempengaruhi jumlah Banding dan Gugatan yang masuk ke Pengadilan Pajak.

Jumlah berkas sengketa banding dan/atau gugatan yang diajukan ke Pengadilan Pajak dalam 5 (lima) tahun terakhir cukup tinggi sebagaimana ditampilkan Tabel 3.

Tabel 3
Berkas Sengketa Banding dan Gugatan Yang Diajukan Ke Pengadilan Pajak Tahun 2016-2020

Tahun	Berkas Sengketa Banding/Gugatan Yang Masuk	Prosentase Peningkatan Berkas Sengketa Banding/Gugatan Yang Masuk (%)
2016	10.154	--
2017	9.579	(5,66)
2018	11.436	19,38
2019	15.048	31,58
2020	16.634	10,54

Sumber : Laporan Analis Beban Kerja (ABK), Seketariat Pengadilan Pajak, Tahun 2020



Gambar 2. Berkas Sengketa Banding dan Gugatan Yang Diajukan Ke Pengadilan Pajak Tahun 2016-2020

Gambar 2 Berkas Sengketa Banding dan Gugatan Yang Diajukan Ke Pengadilan Pajak Tahun 2016-2020

Berkas sengketa banding dan/atau gugatan yang diajukan (masuk) ke Pengadilan Pajak, pada tahun 2016 sejumlah 10.154

berkas, tahun 2017 sejumlah 9.579 berkas, tahun 2018 sejumlah 11.436, tahun 2019 sejumlah 15.048 dan pada tahun 2020 jumlah berkas sengketa yang diajukan ke Pengadilan Pajak adalah sejumlah 16.634 atau naik 10.54% dari tahun sebelumnya. Hal ini juga

diiringi dengan semakin kompleksnya sengketa pajak khususnya yang terkait dengan perpajakan internasional.

Pejabat eselon I di Pengadilan Pajak merupakan pegawai yang dipromosikan atau dimutasikan dari unit Eselon I lainnya di Kementerian Keuangan utamanya dari Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat

Jenderal Bea dan Cukai sebagaimana terlihat pada Tabel 4, hal ini ditampilkan karena pola promosi jabatan merupakan bagian dari program reward kepada pegawai.

Tabel 4

Komposisi Pejabat Struktural di Sekretariat Pengadilan Pajak

Pejabat Struktural	Jumlah Pegawai	Pegawai Asli		Pegawai Pindahan	
		Jumlah	%	Jumlah	%
Eselon II	2	0	0	2	100
Eselon III	40	8	20	32	80
Eselon IV	80	35	44	45	56
	122	43	35	79	65

Sumber : Laporan Tahunan PP dan Set PP yang diolah

Sekretariat Pengadilan Pajak yang merupakan bagian dari Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan telah melaksanakan kebijakan mutasi antar Eselon I dari level pelaksana sampai level Pejabat Administrator (Eselon 3) bahkan sampai level Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Eselon 2) berdasarkan kebijakan talent management dan leaders factory.

Kebijakan mutasi antar unit eselon I diterapkan dengan ketentuan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 478/KM.01/UP.11/2019 tanggal 11 Juni 2019 tentang Mutasi dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Kementerian Keuangan, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 511/KM.1/UP.11/2019 tanggal 12 Agustus 2019 tentang Mutasi, Pengangkatan, dan Pengukuhan dalam Jabatan Administrator di Lingkungan Kementerian Keuangan, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 439/KM.1/UP.11/2019 tanggal 12 Agustus 2019 tentang Mutasi dalam Jabatan Pengawas di Lingkungan Kementerian Keuangan; dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor KM-3/SJ.5/UP.9.1/2019 tanggal 12 Agustus 2019 tentang Mutasi Pelaksana di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Sebagaimana diketahui terdapat perbedaan take home pay yang diterima pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak dalam hal ini Sekretariat Pengadilan Pajak dengan pegawai di unit eselon I lainnya, seperti pegawai di Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, hal ini

disebabkan tunjangan tambahan yang tidak diterima oleh pegawai di Sekretariat Pengadilan Pajak, sehingga umumnya bagi pegawai dari Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai tersebut yang dipindahkan ke Sekretariat Pengadilan Pajak akan mengalami penurunan take-home-pay meskipun dengan status dipromosikan

Organisasi yang baik tercermin dari kinerja yang baik pula dari karyawannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja menyangkut seberapa jauh karyawan merasakan kesesuaian antara seberapa besar penghargaan yang diterima dan pekerjaannya termasuk tunjangan finansial dan non finansial dengan ekspektasinya mengenai seberapa besar yang seharusnya diterima.

Pengertian kepuasan kerja menurut Smith. Et.al (2000): “perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu. Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi.”

Pengertian kepuasan kerja menurut (Judge et al., 2017): “kepuasan kerja terus menjadi salah satu sikap kerja yang paling banyak dipelajari dalam psikologi eselon I dan organisasi”. Akademisi dan praktisi, bersama-sama telah mengakui nilai kepuasan kerja, mengingat kegunaannya dalam memprediksi hasil efektivitas organisasi yang vital (Judge

& Kammeyer-Mueller, 2012). Menurut (Judge et al., 2017), Kepuasan kerja terkait dengan suatu hasil kerja antara lain kinerja, efektivitas, perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behavior_OCB], perilaku kerja kontraproduktif [counterproductive work behavior_CWB].

Kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan yang sangat erat (Eliyana & Ma'arif, 2019). Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang positif dan optimis atas penilaian hasil kerja dan pengalaman kerja (Padmanabhan, 2021). Kepuasan kerja karyawan yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, cenderung lebih produktif serta efektif (Eliyana & Ma'arif, 2019). Kepuasan kerja seorang karyawan sangat tergantung pada hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya (Sharma et al., 2021).

(Yohandi, 2017) menemukan bahwa, di Sekretariat Pengadilan Pajak realisasi penyelesaian putusan tidak optimal karena berbagai faktor. Motivasi pegawai cukup rendah.

Terdapat pegawai yang bermain internet atau game di internet saat jam kerja dan sebagian pegawai tidak memiliki semangat dalam pekerjaan, terutama pekerjaan penyelesaian Risaiah Sengketa Banding/Gugatan, Berita Acara Sidang Banding/Gugatan dan kerangka putusan yang monoton. Sikap atau tindakan pegawai yang demikian mengindikasikan adanya budaya organisasi yang kurang ditegakkan dan adanya lingkungan kerja yang tidak baik. Terdapat pegawai yang bermain game di internet dan tidak memiliki semangat kerja dapat diidentifikasi sebagai pegawai yang tidak memiliki keterlibatan kerja (job involvement) yang berhubungan erat dengan kepuasan kerja (Stephen & Judge, 2015).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh antara Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Total Reward Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat Pengadilan Pajak."

Metode Penelitian

Desain penelitian ini adalah penelitian asosiatif kausal dengan metode survey dan verikatif, yang merupakan bagian dari penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini melalui sikap atau pendapat terhadap individu pegawai pada Sekretariat Pengadilan Pajak, sehingga dapat diketahui apakah budaya organisasi, lingkungan kerja dan total reward berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Pengadilan Pajak melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel Intervening baik secara parsial maupun simultan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Dalam penyebaran kuesioner untuk mengumpulkan data, kuesioner akan disebar secara online atau elektronik dengan media google form kepada responden. Skala pengukuran digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat. Menurut (Sugiyono, 2019) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan.

Populasi dalam penelitian ini menurut jenisnya merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Populasi dalam penelitian ini 435 pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak dengan rincian Sekretaris 1 orang, Wakil Sekretaris 1 orang, pegawai yang bertugas di bagian dan majelis-majelis yang terdiri dari 5 orang Kepala Bagian, 15 orang Kepala Sub Bagian, 40 orang Sekretaris Pengganti/Panitera Pengganti, 80 orang Pembantu Sekretaris Pengganti, 293 orang Pelaksana.

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner dan agar nantinya hasilnya dapat dipertanggungjawabkan maka sebelumnya dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner.

Cara untuk mencari nilai validitas dari sebuah item adalah dengan mengkorelasikan skor item tersebut dengan total skor item-item dari variabel tersebut, apabila nilai korelasi diatas 0,3 maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat

kevalidan yang cukup, sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0,3 maka dikatakan item tersebut kurang valid. Metode korelasi yang digunakan adalah Pearson Product

Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pernyataan. Reliabilitas dinyatakan dengan koefisien Alpha Cronbach (Ca) merupakan statistik yang paling umum digunakan untuk menguji reliabilitas suatu instrumen penelitian. Suatu instrumen penelitian diindikasikan memiliki tingkat reliabilitas memadai jika koefisien Alpha Cronbach lebih besar atau sama 0,60. Bila kriteria pengujian terpenuhi maka kuesioner dinyatakan reliabel. Skala dikelompokkan dalam lima kelas dengan range atau rentang nilai yang sama, ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai Alpha Cronbach 0,00 s.d. 0,20, berarti kurang reliabel
2. Nilai Alpha Cronbach 0,21 s.d. 0,40, berarti agak reliabel
3. Nilai Alpha Cronbach 0,41 s.d. 0,60, berarti cukup reliabel
4. Nilai Alpha Cronbach 0,61 s.d. 0,80, berarti reliabel
5. Nilai Alpha Cronbach 0,81 s.d. 1,00, berarti sangat reliable

Hasil dan Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis pertama (H1) dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai menunjukan ke arah positif dengan nilai R² sebesar 41,6% dan dengan nilai t hitung sebesar 8.521 lebih besar dari t tabel yaitu 1,98350 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi pengujian tersebut lebih kecil dari nilai 0,05.

Dengan demikian Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Sadegh Shattaly Nazhed et al., 2020), Wardani S & Erwansyah Syarif (2020), Leodevina M (2019), Yakup Akyel and Gül Eda Burmaoğlu (2018), (Azizah, 2018), (Wahyuniardi et al., 2018), Stevy Moniharapon (2018), Immanuel & Fuad

Mas'ud (2017), Maharani Intan & Efendy, Suryono (2017), mengkonfirmasi budaya organisasi mempunyai pengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja karyawan, dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin meningkatnya budaya organisasi maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada Sekretariat Pengadilan Pajak.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis kedua (H2) dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai menunjukan ke arah positif dengan nilai R² sebesar 44.2% dan dengan nilai t hitung sebesar 8.980 lebih besar dari t tabel yaitu 1,98350 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi pengujian tersebut lebih kecil dari nilai 0,05. Dengan demikian Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Pham Thi et.al (2021), Wardani S & Erwansyah Syarif (2020), Buana, Nur, et.al (2019), mengkonfirmasi lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Setyani Dwi Lestari, et.al (2018), menegaskan bahwa “Work Environment has a positive and significant impact on Employee Performance. Such as the perception of the employees about the work environment that they get so that employees can provide different assessment of all aspects of the work environment. If the perception shown by employees is good then it will affect the employee's performance is good also because it can make the employees feel more comfortable and fun with the state of a good work environment” (Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Seperti persepsi karyawan tentang lingkungan kerja yang mereka dapatkan sehingga karyawan dapat memberikan penilaian yang berbeda terhadap semua aspek lingkungan kerja. Apabila persepsi yang ditunjukkan oleh pegawai baik maka akan

mempengaruhi kinerja pegawai yang baik juga karena dapat membuat pegawai merasa lebih nyaman dan menyenangkan dengan keadaan lingkungan kerja yang baik.

3. Pengaruh Total Reward terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) dapat disimpulkan bahwa variabel Total Reward berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai menunjukan ke arah positif dengan nilai R^2 sebesar 24% dan dengan nilai t hitung sebesar 5,668 lebih besar dari t tabel yaitu 1,98350 dan signifikansi sebesar 0,000.

Nilai signifikansi pengujian tersebut lebih kecil dari nilai 0,05. Dengan demikian Total Reward berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Alansari & Javed, 2021), Marie Elvie, (2019). (Griffin et al., 2000), mengkonfirmasi bahwa Total Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian Putu Bagoes Dharmayasa dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2020) mengkonfirmasi bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil penelitian (Edirisooriya, 2014) mengkonfirmasi bahwa terdapat hubungan positif antara penghargaan ekstrinsik dan intrinsik terhadap kinerja karyawan dan penghargaan mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Steven Rumpel and John W. Medcof (2006) mengkonfirmasi "Total Reward s takes a holistic approach to rewards, going beyond the strong focus on pay and benefits which has been the hallmark of traditional compensation practice

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis keempat (H4) dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai menunjukan ke arah positif dengan nilai R^2 sebesar 28,1% dan

dengan nilai t hitung sebesar 6,315 lebih besar dari t tabel yaitu 1,98350 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi pengujian tersebut lebih kecil dari nilai 0,05.

Dengan demikian Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Sharma et al., 2021), (Nugraha et al., 2016), (Eliyana & Ma'arif, 2019),. Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, cenderung lebih produktif serta efektif. Lebih lanjut penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Setyani Dwi Lestari, et.al (2018), yang menyatakan "Job Satisfaction has a positive and significant impact on Employee Performance. Job satisfaction is an individual matter so that there will be dynamics or changes every time that must be anticipated so as not to evolve in the direction of things that are negative that detrimental to the agency"

(Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual sehingga akan selalu ada dinamika atau perubahan setiap waktu yang harus diantisipasi agar tidak berkembang ke arah hal-hal yang negatif yang merugikan instansi.)

5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis kelima (H5) dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja menunjukan ke arah positif dengan nilai R^2 sebesar 41.2% dan dengan nilai t hitung sebesar 8,448 lebih besar dari t tabel yaitu 1,98350 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi pengujian tersebut lebih kecil dari nilai 0,05. Dengan demikian Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian hasil penelitian Schein (1989) dalam (Indriani & Waluyo, 2012) dan (Wahyuniardi et al.,

2018) mengkonfirmasi budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

6. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis keenam (H6) dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja menunjukan ke arah positif dengan nilai R² sebesar 51.9% dan dengan nilai t hitung sebesar 10.491 lebih besar dari t tabel yaitu 1,98350 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi pengujian tersebut lebih kecil dari nilai 0,05.

Dengan demikian Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian, Mathews C and Khann (2016), yang menyatakan kondisi lingkungan kerja yang buruk menyebabkan produktifitas pekerja tidak efisien dan mengurangi kepuasan kerja. Penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Setyani Dwi Lestari, et.al (2018), yang menyatakan “Work Environment has a positive and significant impact on Job Satisfaction. A comfortable impression of the work environment can reduce the feeling of boredom and boredom in work. Comfort of course will have an impact on increasing motivation and generate employee job satisfaction.”

(Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kesan nyaman terhadap lingkungan kerja dapat mengurangi rasa jenuh dan bosan dalam bekerja. Kenyamanan tentunya akan berdampak pada peningkatan motivasi dan menghasilkan kepuasan kerja karyawan.)

7. Pengaruh Total Reward Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis ketujuh (H7) dapat disimpulkan bahwa variabel Total Reward berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

menunjukan ke arah positif dengan nilai R² sebesar 72,3% dan dengan nilai t hitung sebesar 16,331 lebih besar dari t tabel yaitu 1,98350 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi pengujian tersebut lebih kecil dari nilai 0,05. Dengan demikian Total Reward berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Edison et al., 2016), (Pioh & Tawas, 2016), (Nugraha et al., 2016) mengkonfirmasi Total Reward mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan menurut hasil penelitian Setyani Dwi Lestari, et.al (2018), menyatakan mengatakan “Compensation has a positive and significant impact on Job Satisfaction. job satisfaction is an attitude of employees to work related to work situations, cooperation among employees, benefits received in the work” (Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, manfaat yang diterima dalam pekerjaan)

8. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Total Reward Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis kedelapan (H8) dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Total Reward Secara Bersama - Sama Terhadap Kinerja Pegawai menunjukan ke arah positif dengan dengan nilai R² sebesar 49.6% dan dengan nilai F hitung sebesar 32.839 lebih besar dari F tabel yaitu 2,70 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi pengujian tersebut lebih kecil dari nilai 0,05.

Dengan demikian Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Total Reward Secara Bersama - Sama berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti hipotesis kedelapan (H8):

diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Wardani S & Erwansyah Syarif (2020) dan (Bratama & Erianjoni, n.d.).

9. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Total Reward Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis kesembilan (H9) dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Total Reward Secara Bersama - Sama Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai menunjukan ke arah positif dengan nilai R^2 sebesar 73.3% dan dengan nilai F hitung sebesar 91.354 lebih besar dari F tabel yaitu 2,70 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi pengujian tersebut lebih kecil dari nilai 0,05. Dengan demikian Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Total Reward Secara Bersama - Sama berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Hal ini berarti hipotesis kesembilan (H9): diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Hasanuddin et al., 2020) dan (Wahyuniardi et al., 2018).

10. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Total Reward dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis kesepuluh (H10) dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Total Reward dan Kepuasan Kerja Secara Bersama - Sama Terhadap Kinerja Pegawai menunjukan ke arah positif dengan nilai R^2 sebesar 52,0% dan dengan nilai F hitung sebesar 26.798 lebih besar dari F tabel yaitu 2,70 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi pengujian tersebut lebih kecil dari nilai 0,05. Dengan demikian Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Total Reward dan Kepuasan Kerja Secara Bersama - Sama berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti

hipotesis kesepuluh (H10): diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Hasanuddin et al., 2020).

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, total reward terhadap kinerja pegawai dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Sekretariat Pengadilan Pajak. Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan yaitu Budaya Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Total Reward (X3), serta Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel Intervening, sedangkan untuk variabel dependennya yaitu Kinerja Pegawai (Y). Penelitian ini diolah menggunakan program SPSS versi 25 dan MicroSoft (MS) Excell versi 10. Maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, *total reward* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja, total reward berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan total reward berpengaruh positif dan signifikan secara bersama sama terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi, lingkungan kerja, dan total reward berpengaruh positif dan signifikan secara bersama sama terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan tanggapan responden terhadap seluruh aspek kinerja pegawai maka yang memiliki kontribusi yang baik adalah Dimensi Contextual Performance - Interpersonal Facilitation, Indikator Penuh Perhatian yaitu turut prihatin apabila ada rekan kerja sedang kesusahan dan Dimensi Contextual Performance - Job Dedication, Indikator Patuh Pada Peraturan, yaitu tidak

suka melanggar peraturan kantor . Dengan demikian terkait kinerja pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak mengarah kepada sifat perilaku pegawai ke dalam bentuk *contextual performance* dibandingkan *task performance*. *Contextual performance* atau disebut sebagai *organizational citizenship behavior* merupakan usaha individu yang tidak berhubungan langsung dengan sistem imbalan organisasi yang formal tetapi dapat mendukung kontek sosial dan psikologis pada organisasi (Borman & Motowidlo, 1993).

BIBLIOGRAFI

- Alansari, R. M., & Javed, U. (2021). The Impact Of Rewards And Compensation On Employees'performance. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(14), 135–145. [Google Scholar](#)
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers. [Google Scholar](#)
- Azizah, N. (2018). *Budaya Organisasi Dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar*. Universitas Negeri Makassar. [Google Scholar](#)
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. [Google Scholar](#)
- Bratama, A., & Erianjoni, E. (n.d.). The Influence of Organizational Culture, Compensation, and Work Environment on Employee Performance in Class II B Bangko Correctional Institutions. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 10(2), 416–438. [Google Scholar](#)
- Darussalam. (2009). *Kedudukan Pengadilan Pajak Di Berbagai Negara*. [Google Scholar](#)
- Edirisooriya, W. A. (2014). Impact of rewards on employee performance: With special reference to ElectriCo. *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics*, 26(1), 311–318. [Google Scholar](#)
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). Manajemen sumber daya manusia. Bandung: Alfabeta. [Google Scholar](#)
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. [Google Scholar](#)
- Griffin, M., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology*, 49(3), 517–533. [Google Scholar](#)
- Hasanuddin, H., Surati, S., & Ramly, A. T. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Kantor Bappeda Kabupaten Bima NTB). *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 11(2), 253–260. [Google Scholar](#)
- Indriani, E., & Waluyo, H. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal. Surakarta: STIE-AUB*. [Google Scholar](#)
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). On the value of aiming high: The causes and consequences of ambition. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 758. [Google Scholar](#)
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017).

- Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356. [Google Scholar](#)
- Mello, J. A. (2014). *Strategic human resource management*. Cengage Learning. [Google Scholar](#)
- Mulyadi, B. S. (2001). Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. *Jakarta: Salemba Empat*. [Google Scholar](#)
- Nugraha, I., Bayu, M., & Surya, I. B. K. (2016). *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja*. Udayana University. [Google Scholar](#)
- Padmanabhan, S. (2021). The impact of locus of control on workplace stress and job satisfaction: A pilot study on private-sector employees. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 100026. [Google Scholar](#)
- Pioh, N. L., & Tawas, H. N. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(2). [Google Scholar](#)
- Robbins, S. P. and M. C. (2012). *Management* (Eleventh E). Pearson Education Limited. [Google Scholar](#)
- Sadegh Shattaly Nazhed, R., Saeed, S., Masoud, P., & Farzaneh Beikzadeh, A. (2020). *A Theoretical Framework Based on Organizational Cul-ture and Personnel Values (Case Study: Bandar Imam Petrochemicals)*. [Google Scholar](#)
- Sharma, S., Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 75–86. [Google Scholar](#)
- Stephen, R., & Judge, T. A. (2015). Perilaku organisasi. *Penerbit Salemba Empat, Jakarta*. [Google Scholar](#)
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&D*. Alfabeta. [Google Scholar](#)
- Supreme Court, C. (2021). *The Canadian Judicial System*. [Google Scholar](#)
- Tax Court, C. (2021). *The Court*.
- Wahyuniardi, R., Nurjaman, S., & Ramadhan, M. R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 17(2), 143–151. [Google Scholar](#)
- Yohandi, D. (2017). *Faktor Faktor Lingkungan Kerja Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Pengadilan Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia*. Universitas Mercu Buana. [Google Scholar](#)

Copyright holder :
Endro Triwahjudi Suswardana (2022)

First publication right :
Jurnal Syntax Transformation

This article is licensed under:

