



**Pengaruh Remunerasi, Budaya Organisasi, dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Pegawai Pajak**

**Muhamad Ikbal<sup>1\*</sup>, Nuramalia Hasanah<sup>2</sup>, Indah Muliastari<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Universitas Negeri Jakarta

\*Corresponding Author (ikbal.muhamadikbal12@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This research was conducted with the aim of measuring the effect of remuneration, organizational culture, and internal control on the performance of tax employees. This study uses primary data in questionnaires distributed to tax officials who work at KPP Pratama Jakarta Pulogadung as the object of research. The sample was selected using a simple random sampling technique which resulted in 83 tax employees from 105 people. This study uses multiple linear regression analysis to test the hypothesis with the help of the SPSS version 25 program. The results show that remuneration has a significant effect on tax employee performance. Organizational culture has a substantial impact on tax employee performance, and internal control significantly affects tax employee performance.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh remunerasi, budaya organisasi dan pengendalian internal terhadap kinerja pegawai pajak. Penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner yang disebar kepada pegawai pajak yang bekerja di KPP Pratama Jakarta Pulogadung sebagai objek penelitian. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling* yang menghasilkan 83 pegawai pajak dari total populasi sebanyak 105 orang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda untuk melakukan uji hipotesis dengan dibantu program SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pajak, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pajak, serta pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pajak.

**Kata kunci: Kinerja Pegawai Pajak, Remunerasi, Budaya Organisasi, dan Pengendalian Internal**

**How to Cite:**

Ikbal, M., Hasanah, N., Muliastari, I., (2021). Pengaruh Remunerasi, Budaya Organisasi, dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Pegawai Pajak. Jurnal Akuntansi, Perpajakan, dan Auditing, Vol. 2, No. 1, hal 126-140. <https://doi.org/xx.xxxx/JAPA/xxxxx>.

## PENDAHULUAN

Peran Direktorat Jendral Pajak semakin penting dan strategis dalam menunjang kemandirian pembiayaan negara. Hal tersebut disebabkan oleh menurunnya peran penerimaan negara dari sektor minyak dan gas bumi dalam sepuluh tahun terakhir. Peran penerimaan pajak yang meningkat semakin terlihat setelah krisis ekonomi dimana APBN meningkat drastis karena harus menutupi biaya baru (LAKIN DJP, 2018).

Permasalahan utamanya adalah belum maksimalnya sumber daya manusia yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam bekerja di Institusi Pemerintahan. Hal ini ditunjukkan dengan masih banyaknya perilaku Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) yang hampir terjadi ditiap tahunnya sehingga mengakibatkan pada rendahnya kinerja (Arfin, 2018). Kasus terbaru adalah adanya kasus suap yang dilakukan oleh PT Wahana Auto Ekamarga (WAE) yang diungkap oleh KPK pada Kamis (15/8/2019). KPK sendiri telah menetapkan Darwin Maspolim Komisaris PT WAE sebagai tersangka karena memberi suap, selain itu empat orang pegawai pajak KPP PMA III Kanwil Jakarta Khusus juga ditetapkan sebagai tersangka (Tirto, 15 Agustus. 2019, [www.tirto.id/kpk-tetapkan-lima-tersangka-kasus-suap-restitusi-pajak-pt-wae-egmn](http://www.tirto.id/kpk-tetapkan-lima-tersangka-kasus-suap-restitusi-pajak-pt-wae-egmn)).

Berdasarkan laporan kinerja direktorat jendral pajak tahun 2019 terjadi penurunan pada Nilai Kinerja Organisasi (NKO), Pengukuran capaian kinerja tersebut dilakukan dengan membandingkan antara target (rencana) dan realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) pada masing-masing prespektif. Dari hasil pengukuran kinerja tersebut diperoleh data Nilai Kinerja Organisasi Direktorat Jendral Pajak pada tahun 2019 adalah sebesar 102,63. Secara keseluruhan, NKO 2019 mencapai 102.63 lebih rendah dibandingkan NKO tahun 2018 sebesar 103.42. Dari target penerimaan pajak dalam APBN 2019 sebesar Rp1.577,56 triliun, realisasi penerimaan pajak sampai dengan Desember 2019 mencapai 1332,06 triliun, yaitu sebesar 84,44% dari target. Persentase capaian penerimaan pajak tahun 2019 ini menurun dibandingkan dengan capaian periode yang sama di tahun 2018, yaitu sebesar 92,23%.

Menurut Moehariono (2012), kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan suatu organisasi, kinerja yang dihasilkan oleh setiap orang memiliki pencapaian yang berbeda-beda sehingga tidak dapat disamakan dengan semua orang. Untuk mampu menciptakan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi, masalah kompensasi perlu diperhatikan, pada instansi pajak peningkatan kompensasi dikenal dengan istilah remunerasi.

Remunerasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pegawai, sehingga pegawai lebih konsentrasi dalam bekerja (Palagia, 2012). Pernyataan tersebut mendukung hasil penelitian Suprianto, *et.al* (2019) dan Simbolon & Sumadi (2016), yang membuktikan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, pemberian remunerasi yang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dapat memberikan rasa keadilan bagi para pegawai dan mengurangi tingkat kecurangan. Semakin tinggi remunerasi yang diberikan maka akan memberikan rasa nyaman kepada pegawai karena kebutuhan materi tercukupi dan pegawai lebih fokus untuk bekerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian Agustiningih & Nur (2017), yang membuktikan bahwa remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain remunerasi budaya organisasi juga merupakan hal yang paling penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Menurut Ginting, *et.al* (2020) budaya organisasi yang kondusif dan menyenangkan dapat mengarahkan perilaku pegawai pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Cahyani & Jati (2017), Lestari, *et.al* (2020) yang membuktikan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam

diri para pegawai karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal. Namun, berbeda dengan penelitian fariidah (2019), yang membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Yogyakarta.

Faktor lainnya yang dapat memengaruhi kinerja pegawai adalah pengendalian internal. Penelitian yang dilakukan oleh Karina & Tjou, (2018), mengatakan pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena efektivitas pengendalian internal dapat menilai apakah seluruh aktivitas yang berjalan sesuai dengan aktivitas yang direncanakan dan setiap elemen yang berkaitan dengan tujuan organisasi memiliki kualitas dan potensi. Semakin efektif pengendalian internal maka semakin efektif peningkatan kinerja pegawai. Namun, berbeda dengan penelitian Suryanto *et.al* (2017), yang melakukan penelitian pada DJP di Lingkungan Kantor Wilayah Jawa Timur I Surabaya yang menyatakan pengendalian internal tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **TINJAUAN TEORI**

### **Teori Atribusi**

Lubis (2009) dalam Desiyanti (2019) menjelaskan teori atribusi (*attribution theory*) merupakan teori yang menjelaskan mengenai perilaku seseorang. Teori atribusi mempelajari proses tentang bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, dan mempelajari bagaimana seseorang menginterpretasikan alasan atau sebab perilakunya. Teori ini menyatakan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara faktor internal dan faktor eksternal. Wirawan (2012) menjelaskan kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan eksternal organisasi, lingkungan internal organisasi, dan faktor internal pegawai.

### **Persepsi**

Kotler & Keller (2012) dalam Sholihah & Wulanasri (2020) mendefinisikan persepsi adalah proses bagaimana seseorang menyeleksi, mengatur, dan menginterpretasikan masukan-masukan informasi untuk menciptakan gambaran keseluruhan yang berarti. Persepsi dapat diartikan sebagai suatu proses kategorisasi dan interpretasi yang bersifat selektif. Teori ini termasuk dalam teori psikologis individu, perbedaan persepsi masing – masing individu mengenai situasi kerja akan berpengaruh pada produktivitas Robins (2003) dalam Widia *et. al* (2020).

### **Kinerja Pegawai Pajak**

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2012:95) yaitu kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai pajak sesuai dengan indikator yang ditetapkan oleh KPP Pratama Jakarta Pulogadung adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerja sama.

### **Remunerasi**

Sopiah (2008:42) dalam Yuliani dan Adnan (2020) menjelaskan Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja atau pegawai sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa adanya remunerasi di dalam suatu organisasi tidak dapat diabaikan sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan. Remunerasi yang rendah tidak dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup organisasi.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur remunerasi adalah pemenuhan kebutuhan ekonomi, menunjukkan keseimbangan, memajukan Lembaga atau perusahaan, dan meningkatkan produktifitas kerja (Magfiroh, 2015).

## **Budaya Organisasi**

Dalam Robbins dan Mary Coulter alih bahasa Bob Sabran dan Devri (2010), definisi mengenai “budaya organisasi” disini mengisaratkan tiga hal, yakni pertama budaya adalah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para pegawai menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Terakhir, meskipun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama. Inilah aspek penerimaan.

## **Pengendalian Internal**

Pengendalian internal perlu diterapkan di sebuah perusahaan maupun instansi pemerintah, hal tersebut bertujuan untuk meminimalisir penyelewengan yang dilakukan oleh pihak tertentu. Menurut Zahrida Wiryawan (2014: 523) pengendalian merupakan proses untuk meyakinkan bahwa segala tindakan aktual sesuai dengan sasaran atau tujuan organisasi yang telah direncanakan. Pengertian pengendalian internal dalam arti sempit merupakan prosedur-prosedur yang dilakukan untuk memeriksa ketelitian data. Sedangkan dalam arti luas, sistem pengendalian internal merupakan sebuah sistem sosial yang mempunyai makna khusus yang berada di perusahaan.

## **Pembangunan Hipotesis**

### **Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Pajak**

Remunerasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pegawai, sehingga pegawai lebih konsentrasi dalam bekerja. Apabila penghargaan yang diberikan organisasi sesuai dengan pengharapan dan dapat memuaskan kebutuhannya maka pegawai akan termotivasi untuk lebih meningkatkan usaha/kinerjanya, sebaliknya apabila usaha usaha yang dilakukan tidak mendapatkan penghargaan sesuai dengan harapan pegawai, maka pegawai yang bersangkutan akan merasa frustrasi sehingga tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. (Palagia, 2012). Apabila dikaitkan dengan teori atribusi (*attribution theory*) adanya pemberian remunerasi akan berpengaruh terhadap faktor internal pegawai yaitu motivasi pegawai tersebut. Seorang pegawai akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila pegawai itu merasa yakin usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik akan diwujudkan dengan penghargaan dari organisasi seperti pemberian bonus, peningkatan gaji atau promosi jabatan dan penghargaan itu dapat memuaskan pegawai (Moehariono: 2012).

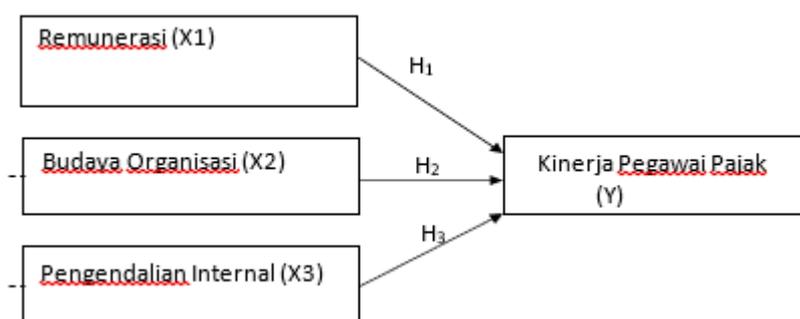
### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pajak**

Budaya organisasi mampu memberikan pengaruh secara langsung dalam terciptanya dorongan pada diri pegawai. Pegawai yang merasakan nyaman dengan kebijakan organisasi yang diterapkan mampu menumbuhkan penilaian yang positif dari pegawai terhadap organisasi, yang berimbas pada kontrol akan semangat kerja dan komitmen yang dimiliki pegawai sehingga meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Purwanto (2020) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

### Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pegawai Pajak

Mulyadi (2008: 163) dalam Yusuf *et.al* (2020), mendefinisikan sistem pengendalian internal meliputi struktur organisasi, metode, ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Penelitian yang dilakukan oleh Karina & Tjou, (2018), mengatakan pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena efektivitas pengendalian internal dapat menilai apakah seluruh aktivitas yang berjalan sesuai dengan aktivitas yang direncanakan dan setiap elemen yang berkaitan dengan tujuan organisasi memiliki kualitas dan potensi.



Gambar 1. Kerangka Teoritik

Sumber: Data diolah Penulis (2021)

## METODE

Objek penelitian adalah kinerja pegawai pajak. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Pulogadung. Dalam penelitian ini penulis menggunakan data primer. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi linear berganda dengan alat bantu SPSS 25.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Statistik Deskriptif

Tabel I.1

Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Range
----------	---	---------	---------	------	----------------	----------	-------

Kinerja Pegawai	83	23	40	34,12	3,525	12,424	17
Pajak (Y)							
Remunerasi (X1)	83	24	35	28,83	3,060	9,361	11
Budaya Organisasi (X2)	83	27	39	32,57	3,085	9,517	12
Pengendalian Internal (X3)	83	29	44	36,25	3,223	10,386	15

Sumber: Data diolah Penulis (2021)

### Uji Persyaratan Analisis

#### Uji Normalitas

Pada Uji Normalitas, dapat dilihat bahwa nilai dari Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 atau lebih besar dari standar nilai data berdistribusi normal yaitu sebesar 0,05. Hal ini berarti berdasarkan uji K-S data dari penelitian ini berdistribusi normal. Sedangkan hasil dari uji normalitas dengan cara normal P-P plot. Dari gambar tersebut titik-titik berada di sekitar garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini telah sesuai dengan asumsi normalitas.

**Tabel I.2**

#### Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov (K-S)

	<i>Unstandardized Residual</i>
<i>N</i>	83
<i>Asymp. Sig (2 – tailed)</i>	0,200

Sumber: Data diolah Penulis (2021)

#### Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui keberadaan korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik yaitu model regresi yang terbebas dari gejala multikolinieritas. Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Karena nilai *tolerance* dari variabel Remunerasi (X1) sebesar 0,461, Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,306, dan Pengendalian Internal (X3) sebesar 0,359 lebih besar dari standar multikolinieritas yaitu 0,10. Sementara jika dilihat dari nilai VIF nilai ketiganya kurang dari 10. dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini terbebas dari gejala multikolinieritas.

**Tabel I.3**

#### Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	VIF

Remunerasi	0,461	2,171
Budaya Organisasi	0,306	3,271
Pengendalian Internal	0,359	2,786

Sumber: Data diolah Penulis (2021)

### Uji Heteroskedastisitas

Pada uji glejser nilai sig dari variabel Remunerasi (X1) sebesar 0,333, Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,702, dan Pengendalian Internal (X3) sebesar 0,345 lebih besar dari standar uji *glejser* yaitu 0,05. Sehingga dapat disimpulkan model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas. Sedangkan pada grafik plot menunjukkan titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah titik 0 pada sumbu Y dan titik-titik tersebut tidak membentuk pola tertentu. Oleh karena itu berdasarkan grafik *scatterplot* tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

**Tabel I.4**

#### Hasil Uji Glejser

Variabel	Sig.
Remunerasi (X1)	0,333
Budaya Organisasi (X2)	0,702
Pengendalian Internal (X3)	0,345

Sumber: Data diolah Penulis (2021)

### Analisis Regresi Linier Berganda

Berikut ini merupakan hasil analisis regresi linear berganda yang dapat diperhatikan pada tabel 8, sehingga diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$KNP=1,245+0,244 RMN+0,418 BDO+0,337 PNI+ e$$

**Tabel I.5**

#### Hasil Uji Analisis Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients
	B
(Constant)	1,245
Remunerasi (X1)	0,244
Budaya Organisasi (X2)	0,418
Pengendalian Internal (X3)	0,337

Sumber: Data diolah Penulis (2021)

### Uji t Statistik

Pada Uji t menunjukkan:

**Tabel I.6**

#### Hasil Uji Parsial (Uji t)

Variabel	t hitung	t table	Sig.	Probabilitas 0,05
----------	----------	---------	------	----------------------

(Constant)	0,452		0,653	
Remunerasi (X1)	2,158	1,991	0,034	H1: Diterima
Budaya Organisasi (X2)	3.037	1,991	0,003	H2: Diterima
Pengendalian Internal (X3)	2,775	1,991	0,007	H3: Diterima

**a. Dependet Variabel: Kinerja Pegawai**

Sumber: Data diolah Penulis (2021)

- 1) Hasil regresi menunjukkan bahwa variabel remunerasi memiliki t hitung sebesar 2,158 dan nilai ini lebih besar dibandingkan nilai t tabel sebesar 1,991 dengan tingkat signifikansi  $0,034 < 0,05$ . Maka dari itu disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pajak.
- 2) Hasil regresi menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki t hitung sebesar 3,037 dan nilai ini lebih besar dibandingkan nilai t tabel sebesar 1,991 dengan tingkat signifikansi  $0,003 < 0,05$ . Maka dari itu disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pajak.
- 3) Hasil regresi menunjukkan bahwa variabel pengendalian internal memiliki t hitung sebesar 2,775 dan nilai ini lebih besar dibandingkan nilai t tabel sebesar 1,991 dengan tingkat signifikansi  $0,007 < 0,05$ . Maka dari itu disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pajak.

### Uji F (Uji Kelayakan Model)

Menampilkan bahwa F hitung sebesar 48,822 lebih besar daripada f tabel sebesar 2,72 dan nilai signifikannya sebesar 0,00 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penjelas nyata pada variabel terikat. Dan menunjukkan pula bahwa model layak untuk digunakan.

**Tabel IV.17**

Hasil Uji Statistik F (Uji Kelayakan Model)				
	F	F tabel	Sig.	Tingkat $\alpha$
<i>Regression</i>	48,822	2,72	0,000	0,05

**a. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai**

**b. Predictors: Remunerasi (X1), Budaya Organisasi (X2), Pengendalian Internal (X3)**

Sumber: Data diolah Penulis (2021)

### Koefisien Determinasi

Dengan melihat hasil *R Square* pada uji  $R^2$  yang terpapar pada tabel I.8 maka pengambilan keputusan sesuai dengan apa yang dijelaskan sebelumnya maka nilai koefisien determinasi atau *R Square* adalah sebesar 0,650. Nilai *R Square* ini berasal dari pengkuadratan nilai koefisien korelasi atau R, yaitu  $0,806 \times 0,806 = 0,650$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel

remunerasi (X1), budaya organisasi (X2), dan pengendalian internal (X3) mampu menjelaskan 0,650 atau 65% dari variabel kinerja pegawai. Sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

**Tabel I.8**

**Hasil Uji Koefisien Deteriminasi ( $R^2$ )**

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>
1	0,806	0,650

**a. Predictors: Remunerasi (X1), Budaya Organisasi (X2),  
Pengendalian Internal (X3)**

**b. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai**

Sumber: Data diolah Penulis (2021)

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai pajak**

Menurut Sopiah (2008:42) dalam Yuliani dan Adnan (2020) menjelaskan Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan atau instansi kepada tenaga kerja atau pegawai sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Apabila jumlah remunerasi telah cukup memadai, berarti dianggap sudah cukup layak dan baik.

Sesuai dengan teori yang penulis gunakan berdasarkan teori atribusi (*attribution theory*) adanya pemberian remunerasi akan berpengaruh terhadap faktor internal pegawai yaitu motivasi pegawai tersebut. Kebijakan pemberian remunerasi pada umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada pegawai.

Seorang pegawai akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila pegawai itu merasa yakin usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik akan diwujudkan dengan penghargaan dari organisasi seperti pemberian bonus, peningkatan gaji atau promosi jabatan. Jika remunerasi diberikan secara layak dan wajar maka kinerja karyawan akan meningkat. Namun jika remunerasi yang dilakukan tidak dibayar secara wajar dan layak maka kinerja karyawan akan turun.

Hal itu juga dapat dianalisis dengan melihat distribusi jawaban responden. Berdasarkan butir pertanyaan dengan indikator menunjukkan keseimbangan dan keadilan dimana remunerasi yang diberikan kepada para pegawai dirasa sudah baik. Sistem remunerasi yang diberikan memenuhi prinsip adil dan proporsional, adil yang dimaksud adalah objektivitas dalam menetapkan nilai nominal dan sesuai dengan proporsi seperti mempertimbangkan tanggung jawab dan jabatan yang diemban. Sesuai penjabaran tersebut pada sistem remunerasi instansi menjamin adanya tingkat kesejahteraan yang tinggi sehingga pegawai merasa tercukupi dan dapat fokus memberikan kontribusi kinerja yang optimal bagi instansi. Selain itu, kesesuaian remunerasi akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai. Hal ini akan berdampak pada prestasi kerja pegawai yang dapat tercipta jika kinerja pegawai tersebut dapat meningkat.

Pernyataan tersebut mendukung hasil penelitian Suprianto, *et.al* (2019), Aditia (2019), Simbolon & Sumadi (2016), yang membuktikan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pemberian remunerasi yang sesuai dengan prosedur yang telah

ditetapkan dapat memberikan rasa keadilan bagi para pegawai dan mengurangi tingkat kecurangan. Semakin tinggi remunerasi yang diberikan maka akan memberikan rasa nyaman kepada pegawai karena kebutuhan materi tercukupi dan pegawai lebih fokus untuk bekerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian Agustiningsih & Nur (2017), yang membuktikan bahwa remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pajak**

Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan Budaya perusahaan yang baik mampu membuat pegawai bekerja secara maksimal tanpa merasa tertekan dan dipaksa. (Purwanto, 2020).

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pada umumnya budaya organisasi banyak dikaitkan dengan kinerja ekonomis jangka Panjang, dengan kata lain budaya yang kuat mempunyai implikasi terhadap kinerja yang unggul.

Hal tersebut juga dapat dianalisis dengan melihat distribusi jawaban responden. Berdasarkan butir pernyataan dengan indikator perilaku pemimpin. Teladan pimpinan yaitu menyampaikan komitmen dan memberi contoh yang baik untuk bekerja sesuai dengan nilai-nilai kementerian keuangan, kode etik pegawai Direktorat Jendral Pajak, dan disiplin PNS selama menempati jabatannya. Atasan langsung memahami dengan baik terkait pekerjaan, keberadaan, kegiatan, dan kondisi pribadi bawahan pada saat jam kerja dimana merupakan salah satu wujud peduli dan bentuk pengawasan melekat.

Menurut Ginting, *et.al* (2020) budaya organisasi yang kondusif dan menyenangkan dapat mengarahkan perilaku pegawai pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2021), Lestari, *et.al* (2020), dan Cahyani & Jati (2017) yang membuktikan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para pegawai karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal. Namun, berbeda dengan penelitian fariidah (2019), yang membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Yogyakarta.

## **3. Pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja pegawai pajak**

Pengendalian internal perlu diterapkan di sebuah perusahaan maupun instansi pemerintah, hal tersebut bertujuan untuk meminimalisir penyelewengan yang dilakukan oleh pihak tertentu. Menurut Zahrida Wiryawan (2014: 523) pengendalian merupakan proses untuk meyakinkan bahwa segala tindakan aktual sesuai dengan sasaran atau tujuan organisasi yang telah direncanakan.

Hal tersebut juga dapat dianalisis dengan melihat distribusi jawaban responden. Berdasarkan butir pertanyaan dengan indikator penilaian risiko. Proses penilaian risiko diawali dengan menetapkan maksud dan tujuan Instansi Pemerintah yang jelas dan konsisten

baik pada tingkat instansi maupun pada tingkat kegiatan. Selanjutnya adalah mengidentifikasi secara efisien dan efektif risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan tersebut, baik yang bersumber dari dalam maupun luar instansi. Risiko yang telah diidentifikasi kemudian dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan. Analisis risiko digunakan untuk menentukan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan Instansi Pemerintah. Dalam hal ini tentu saja Pimpinan Instansi Pemerintah harus menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menentukan tingkat risiko yang dapat diterima. Sehingga, kinerja pegawai akan efisien tidak terjadi ketidaksesuaian hasil dengan apa yang sudah direncanakan dan ditetapkan

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasya dan Rohman (2021), Karina & Tjou (2018), dan Pangestu (2019) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebab semakin baik lingkungan pengendalian semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Melihat pentingnya peran SPIP dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi serta untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik maka pimpinan instansi harus dapat menjadikan penerapan SPIP menjadi tanggung jawab bersama tidak hanya pada unit kerja terkecil tapi hingga kepada masing-masing individu. Namun, berbeda dengan penelitian Suryanto *et.al* (2017), yang melakukan penelitian pada DJP di Lingkungan Kantor Wilayah Jawa Timur I Surabaya yang menyatakan pengendalian internal tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## Penutup

## Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara remunerasi, budaya organisasi, dan pengendalian internal terhadap kinerja pegawai pajak. Objek penelitian ini yaitu kinerja para pegawai yang ada di Kantor Pajak Pratama Jakarta Pulogadung. Data dalam penelitian ini diolah menggunakan program *statistical for the social sciences* (SPSS) versi 25 dengan jumlah responden sebesar 83 responden.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Remunerasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa H1 atau hipotesis pertama diterima.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa H2 atau hipotesis kedua diterima.
3. Pengendalian internal memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa H3 atau hipotesis ketiga diterima.

## Implikasi

Implikasi pada penelitian ini dikaitkan dengan sampel penelitian yang peneliti lakukan pada pegawai KPP Pratama Jakarta Pulogadung:

1. Pada variabel remunerasi, distribusi jawaban berdasarkan tiap item menunjukkan bahwasanya pada salah satu indikator remunerasi yaitu menunjukkan keseimbangan dan keadilan merupakan indikator dengan frekuensi tertinggi dalam item pernyataan kuesioner yang disebar. Dari total 83 sampel sebanyak 61 sampel setuju jika sistem remunerasi yang

diberikan memenuhi prinsip adil dan proporsional dapat meningkatkan kinerja pegawai, adil yang dimaksud adalah objektivitas dalam menetapkan nilai nominal dan sesuai dengan proporsi seperti mempertimbangkan tanggung jawab dan jabatan yang diemban. Dengan kata lain semakin baik sistem remunerasi yang diberikan instansi maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

2. Pada variabel budaya organisasi, distribusi jawaban berdasarkan tiap butir item menunjukkan salah satu indikator budaya organisasi yaitu motivasi kerja merupakan indikator dengan frekuensi tertinggi. Dari 83 sampel sebanyak 57 sampel setuju jika budaya organisasi yang baik adalah dimana para pimpinan dapat memberikan dorongan kepada para pegawai agar dapat memberikan pencapaian dan hasil yang maksimal sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban dalam pekerjaannya. Jika variabel budaya organisasi dengan indikator motivasi mengalami peningkatan maka variabel kinerja juga akan mengalami peningkatan. Dengan kata lain semakin baik peran pimpinan.

### **Keterbatasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan berikut beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini hanya terbatas pada tiga variabel independen saja yaitu remunerasi, budaya organisasi, dan pengendalian internal. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kepada peneliti selanjutnya agar dapat mengembangkan dengan menggunakan atau menambah variabel lain untuk menguji variabel kinerja pegawai.
2. Objek studi pada penelitian ini hanya dilakukan pada Kantor Pajak Pratama Jakarta Pulogadung.

### **Saran**

Sesuai dengan keterbatasan yang telah peneliti ungkapkan diatas maka saran dan masukan peneliti antara lain:

1. Untuk peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pajak, seperti variabel kompetensi pegawai, *turn over* pegawai, komitmen, loyalitas pegawai, dan beban kerja pegawai.
2. Untuk penelitian selanjutnya peneliti menyarankan untuk dapat menentukan populasi yang lebih besar yaitu pada KPP Madya se-Jakarta

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aditamawira, Nadendra (2013). **Analisis Sistem Pengendalian Intern (SPI) dan metode pengaeasan (*evaluating correcting*) guna meningkatkan kualitas kinerja pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara**
- Afrilia, E. (2019). **Pengaruh Pengendalian Internal Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.** *Jurnal Akuntansi*, 53(9), 1689–1699.
- Ahmed, M. A., Ahsan, I., & Abbas, M. (2016). *Systematic Literature Review*. 165–168.  
<https://doi.org/10.1145/2987386.2987422>
- Anjeline Kodoati, Jullie J. Sondakh, V. I. (2016). **Pengaruh sikap Wajib Pajak pada pelaksanaan sanksi Denda, Pelayanan Fiskus dan Kesadaran Perpajakan.** 5(2).
- Arifin. (2018). **Risiko dan peluang terjadinya korupsi di sektor pajak.** *Jurnal Simposium Nasional Keuangan Negara*, 355–379.
- Azis, N. (2016). **Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban.** *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1–126.
- Damayanti, D. (2018). **Pengaruh Pengendalian Internal, Sistem Informasi Akuntansi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kapasitas Sumber Daya Manusia sebagai Variabel Moderating.**
- Direktorat Jenderal Pajak. (2018). **Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak 2018.** *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak 2018*, 1–118.  
<https://www.pajak.go.id/sites/default/files/2019-05/LAKIN DJP 2018.pdf>
- Fitriastuti, T. (2013). **Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan.** *Jurnal Dinamika Manajemen*.
- Ghozali, I. (2016). **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23.** Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginting, Lala., & Siantori, Marudut. (2020). **Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di kantor pelayanan pajak pratama medan petisah.** *JURNAL PROINTEGRITA, [S.l.]*, v. 4, n. 2, p. 290-299.
- Halidayati, I. (2014). **Pengaruh Pengawasan Internal, Pengawasan Eksternal Dan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.** *Jurnal Akuntansi Universitas Negeri Padang*, 1–22.
- Kadarisman, M. (2012). **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.** Edisi Satu. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Karina, A., & Tjou, C. B. (2018). **Pengaruh Efektivitas Pengendalian Internal, Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Peningkatan**

- Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Tanah Abang Tiga).** *Jurnal Ilmu Akuntansi*, 16(2), 27–55.
- Kemenkeu RI. (2019). **Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2019.** *Kementerian Keuangan Republik Indonesia Direktorat Jendral Pajak*, 021, 1–169. [https://www.pajak.go.id/sites/default/files/2019-05/LAKIN\\_DJP\\_2018.pdf](https://www.pajak.go.id/sites/default/files/2019-05/LAKIN_DJP_2018.pdf)
- Mangkunegara, A.P. 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mianto, A., Hendriani, S., & Efni, Y. (2018). **Pengaruh Motivasi dan Iklim Psikologis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Pekanbaru dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.** *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 10(3), 425–444.
- Moeheriono. (2012). **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.** Edisi Revisi. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Palagia, Brasit, & Yunus. (2012). **Remunerasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor pajak.** *Jurnal Analisis*, 1(1), 73–78.
- Pangestu, Aji. (2019). **Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Gaya Kepemimpinan, dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada KPP Pratama Kota Binjai).** <http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/24362>
- Rukmini, R. (2017). **PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. RODA JATI KARANGANYAR TAHUN.** *JURNAL AKUNTANSI DAN PAJAK*. <https://doi.org/10.29040/jap.v17i02.64>
- Santuo. (2019). **Kinerja Pemeriksa Pajak: Tiga Variabel Penjelas Pencapaian Target Pajak Optimal.** *Jurnal Administrasi Negara*, 89–104.
- Simbolon, Sumadi. (2013). **Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Pemeriksa Pajak Di Kpp Pratama Denpasar Timur Dan Badung Selatan.** *E-Jurnal Akuntansi*, 3(3), 198–215.
- Sudha Cahyana, I Gede., & Jati. (2017). **Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.** *E-Jurnal Akuntansi*, 0(0), 1314–1342.
- Sugiyono. (2018). **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.** Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, Wiratna. 2015. **Akuntansi Sektor Publik.** Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Suprianto, Salim Basalamah, Z. A. (2019). **Pengaruh Remunerasi, Budaya Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara.** *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(3), 89–95.

- Suratman Hadi. (2019). **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). PARAMETER.** <https://doi.org/10.37751/parameter.v4i2.41>
- Suryanto, D., Subroto, B., & Andayani, W. (2017). **Persepi Pegawai Mengenai pengaruh Kompetensi Pegawai dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Nilai-Nilai Organisasi Sebagai Variabel Moderasi.** *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 3(2), 109–121.
- Tabita, Insani., & Kadek, I. (2013). **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pemeriksa Pajak Di Kpp Pratama Denpasar Timur Dan Badung Selatan.** *E-Jurnal Akuntansi*, 3(3), 198–215.
- Wahono, R. (2016). *Systematic Literature Review: Romi Satria Wahono.*
- Wicaksono, W., & Laksito, H. (2012). **Uji Empiris Pengaruh Faktor-Faktor Konservatisme Akuntansi dalam Perpajakan.**
- Wirawan. 2012. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian.** *Salemba Empat. Jakarta.*
- Yuliani, Maya., & Fachri, M. (2020) **Pengaruh Remunerasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Padang Satu Kota Padang.** Vol. 2 No. 2. 256–265.