

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR
PELAYANAN PAJAK MADYA BANDUNG**

ARTIKEL TESIS

ENDANG HANDAYANI

NPM : 188010038

Magister Administrasi Dan Kebijakan Publik

Email : ending.handayani@mail.unpas.ac.id



PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN

BANDUNG

2021

“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA BANDUNG”

**Endang Handayani
NPM. 188010038**

ABSTRAK

Salah satu unit vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak di Jawa Barat yang menjalankan dua fungsi tersebut adalah Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung. Modernisasi ini merupakan bagian penting dari reformasi perpajakan dalam rangka meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Pajak menuju *good governance*. Reformasi yang dilakukan oleh Ditjen Pajak ini bersifat menyeluruh dan komprehensif, yang meliputi perubahan struktur organisasi, teknologi, serta penerapan manajemen SDM yang berbeda dengan kantor pajak sebelumnya seperti peningkatan moral, etika dan integritas, kode etik pegawai, mapping pegawai, perbaikan kebijakan perpajakan, pelayanan terhadap Wajib Pajak (WP) dan pengawasan atas pemenuhan kewajiban perpajakan WP dengan menerapkan sistem administrasi perpajakan modern dengan didukung teknologi informasi terkini. Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung, karena institusi ini sebagai salah satu unit vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak yang sangat penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara berkualitas khususnya berkaitan dengan pelayanan dalam penerimaan pajak. Tuntutan yang dihadapi adalah adanya permasalahan berkaitan dengan kinerja pegawai dilingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung yang kurang berjalan secara efektif. Oleh karena itu kendala-kendala tersebut tentunya dapat dikaji sesuai dengan disiplin administrasi publik, Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung, karena institusi ini sebagai salah satu unit vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak yang sangat penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara berkualitas khususnya berkaitan dengan pelayanan dalam penerimaan pajak. Tuntutan yang dihadapi adalah adanya permasalahan berkaitan dengan kinerja pegawai dilingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung yang kurang berjalan secara efektif. Oleh karena itu kendala-kendala tersebut tentunya dapat dikaji sesuai dengan disiplin administrasi publik.

Jenis penelitian menggunakan metode *survey explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Metode ini bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk melakukan pola hubungan atau sebab akibat antara nilai suatu variabel (*variable dependen*) jika nilai variabel yang lain berhubungan dengannya (*variable independen*). Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, yang dimaksudkan untuk melakukan pengujian hipotesis serta untuk melakukan interpretasi secara mendalam.

Secara simultan bahwa budaya organisasi dan komunikasi organisasi memberikan pengaruh yang cukup besar, positif dan signifikan, hal ini mengandung makna bahwa budaya organisasi dan komunikasi organisasi cukup dominan dan menentukan dalam meningkatkan terhadap Kinerja Pegawai, Secara parsial budaya organisasi memberikan pengaruh paling besar dibandingkan dengan komunikasi organisasi terhadap Kinerja Pegawai Karakteristik identitas pengaruhnya paling kecil, artinya bahwa karakteristik ini kurang dominan dan kurang menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai, Secara parsial komunikasi organisasi memberikan pengaruh paling kecil dibandingkan dengan budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung.

**"THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE AT MADYA BANDUNG TAX SERVICE OFFICE"**

Endang Handayani

NPM. 188010038

ABSTRACT

One of the vertical units of the Directorate General of Taxes in West Java that carries out these two functions is the Bandung Intermediate Tax Service Office. This modernization is an important part of tax reform in order to improve the performance of the Directorate General of Taxes towards good governance. The reforms carried out by the Directorate General of Taxes are comprehensive and comprehensive, covering changes in organizational structure, technology, and the application of HR management that is different from the previous tax office, such as improving morale, ethics and integrity, employee code of ethics, employee mapping, improving tax policies, services Taxpayers (WP) and supervision of the fulfillment of Taxpayers' tax obligations by implementing a modern tax administration system supported by the latest information technology. Bandung Intermediate Tax Service Office, because this institution is one of the vertical units of the Directorate General of Taxes which is very important in providing quality services to the community, especially with regard to services in tax revenue. The demands faced are that there are problems related to the performance of employees in the Bandung Intermediate Tax Office environment that are not running effectively. Therefore, these constraints can of course be studied in accordance with the discipline of public administration, the Bandung Intermediate Tax Service Office, because this institution is one of the vertical units of the Directorate General of Taxes which is very important in providing quality services to the community, especially with regard to services in reception. tax. The demands faced are that there are problems related to the performance of employees in the Bandung Intermediate Tax Office environment that are not running effectively. Therefore, these constraints can of course be studied in accordance with the discipline of public administration. This type of research uses an explanatory survey method with a quantitative approach. This method aims to test the research hypotheses that have been formulated previously. This aims to make a pattern of relationship or cause and effect between the value of a variable (dependent variable) if the value of other variables is related to it (independent variable). This study uses quantitative analysis, which is intended to test hypotheses and to make in-depth interpretations. Simultaneously that organizational culture and organizational communication have a fairly large, positive and significant influence, this means that organizational culture and organizational communication are quite dominant and determine in increasing employee performance, partially organizational culture has the greatest influence compared to organizational communication. on Employee Performance Characteristics of identity have the smallest effect, meaning that these characteristics are less dominant and less decisive in improving employee performance. Partially organizational communication has the smallest influence compared to organizational culture on Employee Performance of the Bandung Intermediate Tax Service Office.

Pendahuluan

Direktorat Jenderal Pajak sebagai organisasi publik mempunyai dua fungsi utama yaitu pengawasan dalam rangka mengumpulkan penerimaan pajak dan fungsi pelayanan kepada seluruh *stakeholder* perpajakan. Salah satu unit vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak di Jawa Barat yang menjalankan dua fungsi tersebut adalah Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung yang berdiri pada tahun 2006 setelah adanya modernisasi perpajakan. Modernisasi ini merupakan bagian penting dari reformasi perpajakan dalam rangka meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Pajak menuju *good governance*. Reformasi yang dilakukan oleh Ditjen Pajak ini bersifat menyeluruh dan komprehensif, yang meliputi perubahan struktur organisasi, teknologi, serta penerapan manajemen SDM yang berbeda dengan kantor pajak sebelumnya seperti peningkatan moral, etika dan integritas, kode etik pegawai, mapping pegawai, perbaikan kebijakan perpajakan, pelayanan terhadap Wajib Pajak (WP) dan pengawasan atas pemenuhan kewajiban perpajakan WP dengan menerapkan sistem administrasi perpajakan modern dengan didukung teknologi informasi terkini.

Seiring berjalannya modernisasi perpajakan, maka budaya organisasi pada Direktorat Jenderal Pajak pun turut mengalami perubahan. Pada dasarnya semua organisasi memiliki budaya organisasi yang khas. Budaya Organisasi terdiri dari dua bagian, yaitu *tangible* (tampak) seperti misalnya semantik nilai, slogan, logo dan *intangible* (tidak tampak) seperti misalnya nilai-nilai, asumsi dasar.

Dalam rangka penyatuan nilai-nilai yang ada dan tersebar di masing-masing unit eselon I Kementerian Keuangan, pada

tahun 2011 Menteri Keuangan menerbitkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan. Nilai-Nilai Kementerian Keuangan ini menjadi dasar dan pondasi bagi institusi Kementerian Keuangan, Pimpinan dan seluruh pegawainya dalam mengabdikan, bekerja, dan bersikap guna mendukung peningkatan kinerja institusi Kementerian Keuangan. (Lia Muliawaty, 2019)

Dalam Keputusan Menteri Keuangan tersebut menetapkan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan sebagai berikut :

1. Integritas
2. Profesionalisme
3. Sinergi
4. Pelayanan
5. Kesempurnaan

Nilai-Nilai Kementerian ini merupakan bagian dari budaya organisasi yang akan berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok didalam suatu organisasi. Budaya organisasi menjadi bagian dari strategi yang diterapkan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Norma perilaku dan nilai-nilai dalam budaya organisasi harus dijadikan pedoman dan dipegang teguh oleh setiap individu anggota organisasi atau pegawai sehingga mengakar kuat dalam setiap pribadi individu atau pegawai. Budaya organisasi ini dapat berubah menyesuaikan dengan lingkungan sekitarnya.

Pada KPP Madya Bandung sebagai suatu organisasi tentunya terjadi koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang telah direncanakan untuk mencapai maksud dan tujuan tertentu bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta, melalui

serangkaian wewenang dan tanggung jawab. Dalam koordinasi tersebut tentunya faktor komunikasi menjadi sangat penting agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Komunikasi di dalam organisasi harus dilakukan secara profesional sehingga akan terwujud hubungan yang harmonis antara Kantor Pelayanan Madya dengan seluruh stakeholder perpajakan maupun di internal organisasi itu sendiri. Lebih jauh Winardi (2008:174) mengatakan bahwa : “Komunikasi merupakan urat nadi pelaksanaan aktivitas organisasi dan komunikasi juga memungkinkan perintah atau instruksi dan sebagainya sehingga tujuan organisasi akan tercapai”. Setiap organisasi secara terus-menerus mengkaji sejauhmana telah berfungsi serta berusaha menyesuaikan diri sebagaimana tujuan yang diharapkan agar kinerja pegawai tercapai secara efektif. Sesuai dengan pendapat Sentono (2008:2) yang menyatakan bahwa : “Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing”. Kesemua itu mendukung organisasi dapat melayani serta memenuhi berbagai kebutuhan suatu masyarakat maupun anggota secara lebih efisien dan efektif. Alasan peneliti melakukan penelitian di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung, karena institusi ini sebagai salah satu unit vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak yang sangat penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara berkualitas khususnya berkaitan dengan pelayanan dalam penerimaan pajak. Tuntutan yang dihadapi adalah adanya permasalahan berkaitan dengan kinerja pegawai dilingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung yang kurang berjalan secara efektif. Oleh karena itu

kendala-kendala tersebut tentunya dapat dikaji sesuai dengan disiplin administrasi publik.

Metode Penelitian Metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Metode ini bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk melakukan pola hubungan atau sebab akibat antara nilai suatu variabel (*variable dependen*) jika nilai variabel yang lain berhubungan dengannya (*variable independen*). Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, yang dimaksudkan untuk melakukan pengujian hipotesis serta untuk melakukan interpretasi secara mendalam.

Desain penelitian menggambarkan berbagai variabel yang akan diteliti, kemudian membuat pengaruh antara satu variabel terhadap variabel lainnya, sehingga akan mudah dirumuskan masalah penelitian, pemikiran teori, rumusan hipotesis, metode penelitian, variabel penelitian, teknik analisis data dan kesimpulan yang diharapkan.

Variabel budaya organisasi merupakan keyakinan perangkat organisasi untuk menerapkan nilai-nilai dalam berfikir dan bertindak yang meliputi karakteristik inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung.

Variabel komunikasi organisasi menerima perintah atasan kepada seluruh anggota organisasi untuk dilaksanakan sesuai dengan tugas

berdasarkan arah komunikasi organisasi, meliputi arah komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung

Variabel kinerja pegawai pencapaian hasil kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung sesuai dengan tugas dan wewenang pegawai juga sesuai dengan faktor kinerja pegawai.

Operasional variabel ini dimaksudkan untuk memudahkan dan mengarahkan di dalam menyusun alat ukur data yang diperlukan berdasarkan kerangka konseptual penelitian yang telah dikemukakan batasan operasional dari masing-masing variabel.

Tabel 3.2

Operasional Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Karakteristik		Indikator	Item
Budaya Organisasi (X ₁)	1. Inisiatif Individual	1.	1. Tanggungjawab pegawai 2. Kebebasan bertindak 3. Berusaha untuk maju	1 2 3
	2. Toleransi terhadap Tindakan Beresiko	1.	1. Agresivitas dalam bekerja 2. Memiliki inovasi 3. Mengambil resiko	4 5 6
	3. Arah	1.	1. Sasaran tugas 2. Pencapaian target 3. Prestasi yang diharapkan	7 8 9
	4. Integritas	1.	1. Dorongan kerja 2. Kerjasama antar unit 3. Adanya koordinasi	10 11 12

Variabel	Karakteristik		Indikator	Item
	5. Dukungan dari Manajemen	1.	1. Komunikasi yang jelas 2. Arahan dari pimpinan 3. Dukungan pimpinan	13 14 15
	6. Kontrol	1.	1. Berdasarkan peraturan 2. Langsung ke sasaran 3. Mengamati perilaku	16 17 18
	7. Sistem Imbalan	1.	1. Alokasi imbalan 2. Kriteria gaji 3. Berdasarkan prestasi	22 23 24
	8. Toleransi terhadap Konflik	1.	1. Mengelola konflik 2. Membangun kritik 3. Menghindari konflik	25 26 27
	9. Pola-pola Komunikasi	1.	1. Secara lisan 2. Secara tertulis 3. Laporan kegiatan	28 29 30

Tabel 3.3

Operasional Variabel Komunikasi Organisasi

Variabel	Arah	Indikator	Item
Komunikasi Organisasi (X ₂)	1. Komunikasi Ke Bawah	1. Pengarahan dari atasan 2. Instruksi atasan 3. Memo atasan	31 32 33
	2. Komunikasi Ke Atas	1. Pertemuan rapat 2. Saran dan rekomendasi 3. Keluhan kerja	34 35 36
	3. Komunikasi Horizontal	1. Kerjasama antar unit 2. Koordinasi antar unit 3. Integrasi fungsi	37 38 39
	4. Komunikasi Diagonal	1. Hubungan antar pegawai 2. Hubungan informal 3. Pertemuan formal	40 41 42

Jumlah	98 orang	
--------	-------------	--

Sumber: KPP Madya Bandung 2020

Tabel 3.4
Operasional Variabel Kinerja Pegawai

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
Kinerja Pegawai (Y)	1. Ketepatan Kualitas	1. Memenuhi standar kerja	43
		2. Sesuai secara teknis	44
		3. Tepat penggunaan	45
	2. Ketepatan Kuantitas	1. Sesuai volume kerja	46
		2. Memenuhi kebutuhan	47
		3. Semua jumlah target	48
	3. Ketepatan Waktu	1. Sesuai jadwal	49
		2. Sesuai prosedur	50
		3. Tepat waktu	51

Tabel 3.5
Responden Penelitian
N=98

No.	Unit Kerja*	Jumlah	Keterangan
1.	Seksi Pelayanan	12 orang	Pegawai tetap
2.	Seksi Pemeriksaan	33 orang	Pegawai tetap
3.	Seksi Penagihan	5 orang	Pegawai tetap
4.	Seksi Pengawasan dan Konsultasi I	8 orang	Pegawai tetap
5.	Seksi Pengawasan dan Konsultasi II	9 orang	Pegawai tetap
6.	Seksi Pengawasan dan Konsultasi III	8 orang	Pegawai tetap
7.	Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV	9 orang	Pegawai tetap
8.	Seksi Pengolahan Data dan Informasi	4 orang	Pegawai tetap
9.	Subbagian Umum & Kepatuhan Internal	10 orang	Pegawai tetap

Populasi dalam penelitian ini adalah di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung. Adapun anggota populasi yang dijadikan responden dengan menggunakan teknik sensus yaitu seluruh pegawai yang ada di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung sebanyak 98 orang.

Teknik Pengumpulan Data. Studi kepustakaan pengumpulan data dengan cara mempelajari buku-buku dan catatan-catatan yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti, Studi lapangan pengamatan langsung kelapangan untuk mendapatkan data Observasi non partisipan mengamati objek yang sedang diteliti guna memperoleh gambaran yang tepat mengenai masalah dan hambatan, Wawancara pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab langsung, Angket menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang bersifat tertutup, dimana setiap pertanyaan sudah disediakan alternatif jawaban.

Teknik Analisis Data Sesuai dengan teknik pengumpulan data yang menggunakan instrumen penelitian berbentuk angket, sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Likert dalam Sugiyono (2002:169), menganalisis data dari responden yang diperoleh melalui kuesioner, digunakan analisis statistik. Analisis dalam pengolahan data melalui Analisis Jalur (*Path Analysis*) melihat besarnya pengaruh dari variabel budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap variabel Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung.

Uji Validitas dan Reliabilitas Suatu alat ukur yang tinggi validitasnya akan memiliki eror pengukuran yang kecil skor setiap subyek yang diperoleh oleh alat ukur tersebut tidak jauh berbeda dari skor yang sesungguhnya, demikian secara keseluruhan alat tes yang bersangkutan akan menghasilkan *varians error* yang kecil pula

Uji Reliabilitas bertujuan mengetahui keandalan alat ukur yang digunakan. Keandalan ini menunjukkan ketepatan dan homogenitas angket yang digunakan sebagai alat ukur, bertujuan mengetahui keandalan alat ukur yang digunakan. Keandalan ini menunjukkan ketepatan dan homogenitas angket yang digunakan sebagai alat ukur. Metode yang digunakan untuk menguji reliabilitas (keandalan) alat ukur pada penelitian ini digunakan *interval consistency* dengan teknik belah dua (*Split half*) dari *Spearman-Brown* (Sugiyono, 2002:109)

Hasil Penelitian penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu variabel budaya organisasi dan komunikasi organisasi sebagai variabel bebas yang diberi simbol X_1 dan X_2 dan kinerja pegawai sebagai variabel tidak bebas yang diberi simbol Y. Penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisis variabel budaya organisasi dan komunikasi organisasi yang diperkirakan mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja pegawai, dengan keseluruhan jumlah responden sebanyak 98 orang diambil sebagai responden. Selanjutnya kepada responden tersebut diajukan pernyataan-pernyataan dalam angket yang merupakan penjabaran dari indikator-indikator variabel budaya organisasi dan variabel komunikasi organisasi serta variabel kinerja pegawai. dimana setiap pernyataan angket memiliki tiga alternatif jawaban yang

dapat dipilih oleh responden. Alternatif tersebut diberi skor dari 5 sampai 1 untuk pernyataan yang positif dan skor 1 sampai 5 untuk pernyataan yang negatif.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Uji validitas dan reliabilitas sangat penting dalam pengujian instrumen sebagai alat dalam penelitian ini, uji validitas menilai sejauhmana instrumen yang digunakan telah sah untuk mengukur variabel, dan uji reliabilitas digunakan untuk menilai tingkat kehandalan instrumen penelitian

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Variabel Budaya organisasi (X_1)

Item	r	r tabel	Keputusan
1	0,284	0,206	Valid
2	0,429	0,206	Valid
3	0,391	0,206	Valid
4	0,563	0,206	Valid
5	0,709	0,206	Valid
6	0,700	0,206	Valid
7	0,795	0,206	Valid
8	0,560	0,206	Valid
9	0,478	0,206	Valid
10	0,797	0,206	Valid
11	0,717	0,206	Valid
12	0,810	0,206	Valid
13	0,512	0,206	Valid
14	0,611	0,206	Valid
15	0,524	0,206	Valid
16	0,689	0,206	Valid
17	0,735	0,206	Valid
18	0,792	0,206	Valid
19	0,245	0,206	Valid
20	0,623	0,206	Valid
21	0,740	0,206	Valid
22	0,675	0,206	Valid
23	0,777	0,206	Valid
24	0,518	0,206	Valid

Item	r	r tabel	Keputusan
25	0,554	0,206	Valid
26	0,685	0,206	Valid
27	0,660	0,206	Valid
28	0,757	0,206	Valid
29	0,724	0,206	Valid
30	0,605	0,206	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2021

Berdasarkan tabel di atas diperoleh gambaran bahwa uji instrumen untuk variabel budaya organisasi mengidentifikasi semua pernyataan valid, sehingga semua data bisa dilanjutkan ke analisis berikutnya

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Variabel
Komunikasi organisasi (X₂)

Item	r	r tabel	Keputusan
31	0,263	0,206	Valid
32	0,284	0,206	Valid
33	0,278	0,206	Valid
34	0,222	0,206	Valid
35	0,254	0,206	Valid
36	0,500	0,206	Valid
37	0,443	0,206	Valid
38	0,585	0,206	Valid
39	0,547	0,206	Valid
40	0,659	0,206	Valid
41	0,652	0,206	Valid
42	0,557	0,206	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2021

Uji validitas untuk variabel Y (kinerja pegawai) yang terdiri dari 9 item pernyataan menyatakan bahwa semua item pernyataan valid.

Tabel 4.3

Hasil Uji Validitas Variabel Y (Kinerja pegawai)

Item	r	r table	Keputusan
43	0,659	0,206	Valid
44	0,331	0,206	Valid
45	0,740	0,206	Valid
46	0,719	0,206	Valid
47	0,775	0,206	Valid
48	0,780	0,206	Valid
49	0,774	0,206	Valid
50	0,630	0,206	Valid
51	0,239	0,206	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2021

Suatu item dikatakan valid apabila nilai r atau nilai korelasi antara skors item dengan totalnya menunjukkan koefisien yang signifikan, dikatakan signifikan apabila nilai r_{tabel} dari item lebih kecil dari nilai r_{hitung} , dengan menggunakan tabel r untuk korelasi product moment dan mengambil $\alpha = 0.05$ dan $n = 98$. Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh nilai $r_{tabel} = 0,206$, apabila terdapat pernyataan item yang tidak valid maka data yang didapat tidak bisa digunakan untuk analisis selanjutnya.

Pembahasan. Melalui nilai koefisien determinasi (R^2) dapat diketahui bahwa secara bersama-sama kesemua variabel

independen budaya organisasi dan komunikasi organisasi memberikan kontribusi (pengaruh) **sebesar 79,4%** terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung. Sedangkan sisanya **sebesar 20,6%** merupakan pengaruh faktor-faktor lain diluar kesemua variabel independen tersebut. Berdasarkan pengujian penelitian diperoleh hasil bahwa budaya organisasi dan komunikasi organisasi secara bersama-sama atau secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beberapa temuan yang terjadi pada pegawai khususnya di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung, jika dilihat dari variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa solidaritas antar pegawai terjalin sangat kuat. Jika salah satu pegawai sedang mendapat masalah pekerjaan, maka sesama rekan kerja saling berkomunikasi untuk mencari solusi dan memberikan semangat, motivasi ataupun bantuan materi yang dikumpulkan bersama-sama antar rekan kerja. Komunikasi yang dibangun sesama pegawai yang sedang memiliki masalah dalam sebuah kelompok kerja atau budaya organisasi pada poin kerja tim merupakan suatu bentuk komunikasi horizontal atau komunikasi antar pegawai guna menjalin hubungan baik dalam sebagai bentuk solidaritas antar pegawai. Hasil analisis secara simultan Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung, menunjukkan hasil dengan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Temuan kejadian dilapangan yang sesuai dengan analisis penelitian peneliti bahwa pegawai diharuskan mengikuti budaya organisasi dan komunikasi organisasi yang berbasis berpikir secara kelompok. Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi tersebut menunjukkan bahwa budaya

organisasi yang berbasis kelompok pada kategori budaya sesuai dengan hasil analisis peneliti bahwa Komunikasi Ke Bawah, Komunikasi Ke Atas, Komunikasi Horizontal, dan Komunikasi Diagonal berjalan dengan baik. Berdasarkan masalah diatas peneliti menyimpulkan bahwa kerja tim sangatlah penting untuk menjalin hubungan baik antar rekan kerja yang berguna baik untuk organisasi maupun pegawai itu sendiri. Sebagus apapun kualitasnya, seorang individu harus belajar dari bawah dengan tujuan pegawai tersebut dapat mengenal sistem mulai dari sehingga pegawai akan terbiasa dan mengenal pekerjaan mulai dari level bawah. Penjelasan tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung, ditemukan pada indikator orientasi orang yang memiliki skor dengan nilai dikategorikan baik yang diartikan bahwa pegawai setuju dengan budaya organisasi dan komunikasi organisasi tersebut dan mau menjalankan apa yang organisasi arahkan

Simpulan dan Saran. Secara simultan bahwa budaya organisasi dan komunikasi organisasi memberikan pengaruh yang cukup besar, positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung Hal ini mengandung makna bahwa budaya organisasi dan komunikasi organisasi cukup dominan dan menentukan dalam meningkatkan terhadap Kinerja Pegawai, . Penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat variabel-variabel lain (efsilon) diluar Budaya organisasi dan komunikasi organisasi yang turut serta mempengaruhi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung, varibel tersebut antara lain motivasi kerja dan gaya kepemimpinan.

Secara parsial budaya organisasi memberikan pengaruh paling besar dibandingkan dengan komunikasi organisasi terhadap Kinerja Pegawai Artinya bahwa budaya organisasi paling dominan dan menentukan dalam meningkatkan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung Secara parsial komunikasi organisasi memberikan pengaruh paling kecil dibandingkan dengan budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai ini dapat dimaknai bahwa komunikasi organisasi tidak terlalu dominan dan tidak menentukan dalam meningkatkan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung

Disarankan kepada Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung, agar budaya organisasi yang ada dan selama ini sudah tertanam dengan baik pada pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung, agar dapat dilaksanakan lebih maksimal lagi atau optimal lagi agar kinerja pegawai dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Misalnya dengan memaksimalkan budaya organisasi mulai dari karakteristik inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi., sehingga Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Karena komunikasi organisasi belum berjalan secara optimal, maka disarankan kepada Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung, agar komunikasi organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung dapat ditingkatkan lagi pelaksanaannya sehingga kinerja pegawai dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Misalnya adanya peningkatan komunikasi

organisasi dari berbagai arah mulai dari komunikasi dari bawah, komunikasi dari atas, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal. Hal ini diharapkan kinerja Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, Kamal. 2005. *Administrasi Publik Dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Unpas-Bandung: Ceplas.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Davis. Keith and Newstrom. John, M, 1996. *Human Behavior At Work*, Penerjemah Agus Dharma, Jakarta, Erlangga
- Dharma, Agus. 2004. *Perilaku Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Effendy, Onong Uchyana. 1994. *Dimensi-Dimensi Komunikasi*, Bandung: Alumni.
- Gibson, James L, John M Ivancevic, James H Donnely, Jr. 1997. *Organisasi, Perilaku-Struktur-Proses*), Edisi 8. Jilid 2. Terjemahan Nunuk Adriani Jakarta: Bina Rupa Aksara.

- Gordon. G. George & W.M. Cummincs. 2003. *Managing Management Climate*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2006. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartasasmita, Ginandjar. 1997. *Administrasi Pembangunan, Perkembangan Pemikiran dan Prakteknya di Indonesia*. Cetakan Pertama. Jakarta: LP3ES.
- Lia Muliawaty. (2019). STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TENTANG PROGRAM KAMPUNG KELUARGA BERENCANA MENUJU KELUARGA SEJAHTERA DI KABUPATEN CIREBON. *DECISION: Jurnal Administrasi Publik*, 82-101.
- LAN-RI, 2002. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*, Jilid I dan II, Jakarta: Gunung Agung.
- Muhammad, Arni. 2005. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana, Deddy. 2006. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Rosda Karya.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta
- Ruky, Achmad. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia.
- Robbins, Stephern P., 1995. *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta : Arean
- Robbins, Stephern P., 1998. *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*. Seventh Edition, Englewood Cliffs dan PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, Stephern P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Muhammad, Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Romli, Khomsahrial. 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Grafindo.
- Sedarmayanti. 1995. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- _____, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*

- Kerja. Bandung : PT Mandar Maju.
- _____, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Bandung: PT Rafika Aditama.
- _____, 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Bandung : PT.Refika Aditama.
- Sentono, Prawira Suyadi. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan, Edisi 2. Jogjakarta: BPFE
- Siagian, Sondang P. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- _____. 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta: Rineka Cipta
- _____. 1991. Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi, Jakarta: Gunung Agung
- Silalahi, Ulbert. 2007. Studi Tentang Ilmu Administrasi, Konsep Teori dan Dimensi, Jakarta: Sinar Baru Algensindo.
- Sugiyono, 2002. Statistika Untuk Penelitian., Cetakan Ketujuh. Bandung: Alfabeta
- Supriatna, Asep. 2001. Fungsi Administrasi Negara dan Sistem Administrasi Negara. Bandung: Panca Usaha.
- Suradinata, Ermaya. 1995. Kebijakan Keputusan dan Kebijaksanaan, Bandung: Mandar Maju
- Suryadi, Soleh. 2007. Administrasi Publik & Otonomi Daerah, Bandung: Prisma Press.
- Thoha, Miftah. 2002. Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara. Jakarta: CV Rajawali.
- Tika, H. Moh. Pabundu. 2008. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wibowo. 2010. Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang. Edisi I Cetakan I. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winardi, J. 2008. Motivasi Pemotivasian Dalam Manajemen, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2007. Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta : Salemba Empat.
- Dokumen:**
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan

Aminudin. 2009. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana di Kota Bandung. Bandung: UNPAD.

Mulyana. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah” (Studi pada Kantor Bappeda Kabupaten Cianjur). Bandung: UNPAD.