

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum

Dari hasil penyebaran kuesioner, secara umum responden beranggapan bahwa tingkat penghasilan yang diperoleh saat ini telah mencukupi kebutuhan hidup pegawai. Sebanyak 74.8% responden menyatakan hal itu. Akan tetapi, apabila dikaitkan dengan tingkat kepuasan pegawai, jumlah responden yang menyatakan puas dengan tingkat penghasilan yang diperoleh hanya mencakup 69,6%. Hal ini berarti, meskipun secara umum pegawai sudah merasa bahwa penghasilannya mampu mencukupi kebutuhan hidup, di lain pihak ada pegawai yang merasa tidak puas dengan penghasilan yang ada sekarang. Dari kondisi yang ada di lapangan didapati bahwa salah satu hal yang menyebabkan timbulnya ketidakpuasan ini adalah kurang diperhitungkannya masa kerja pegawai dalam sistem renumerasi di DJP.

Di DJP, sistem renumerasi lebih ditentukan oleh jabatan dari pegawai yang bersangkutan. Seperti adanya sistem *job grading*, misalnya, menimbulkan akibat adanya perbedaan penghasilan untuk jabatan yang sama dengan *grade* yang berbeda. Hal ini juga menjadi faktor penyebab timbulnya ketidakpuasan. Seorang pelaksana dengan golongan pangkat yang lebih rendah akan mempunyai *job grading* yang lebih rendah dibandingkan dengan pelaksana yang golongan pangkatnya lebih tinggi, meskipun masa kerjanya lebih rendah. Hal ini otomatis berpengaruh pada jumlah penghasilan yang diterimanya.

Besaran kompensasi finansial, dalam hal ini gaji, seperti dijelaskan oleh Braden dan Hyland (1993) seharusnya memperhatikan kapabilitas pegawai dan beban kerja. Sistem kompensasi atau renumerasi akan dipersepsi lebih adil oleh pegawai, dimana pegawai dengan kapabilitas dan beban kerja yang lebih tinggi akan memperoleh penghasilan yang lebih tinggi. Selain itu, dengan lebih mempertimbangkan kapabilitas dan beban kerja pegawai dalam sistem renumerasi diharapkan akan memacu timbulnya keinginan pegawai untuk selalu mengembangkan diri dan berinisiatif untuk memperoleh tingkat kinerja yang lebih baik (Newman dan Fisher, 1992). Dengan demikian, sistem renumerasi akan bergerak menuju pada sistem renumerasi berbasis pada kinerja.

Dari sisi yang lain, sistem renumerasi yang sekarang berlaku juga dinilai responden belum memberikan jaminan hari tua dan jaminan tunjangan kesehatan. Sebagian besar responden menyatakan bahwa sistem renumerasi yang ada belum cukup memberikan jaminan hari tua dan jaminan tunjangan kesehatan bagi pegawai. Sebanyak 63% responden menyatakan menyetujui bahwa posisi atau jabatan yang ada sekarang belum memberikan jaminan hari tua yang cukup bagi pegawai. Hal ini bisa dilihat dari nilai pensiun yang akan diterima oleh setiap pegawai sesuai dengan golongan dan jabatannya masih sangat rendah bila dibandingkan dengan institusi sejenis di negara-negara lain. Sementara itu, 74.8% responden menyatakan menyetujui bahwa sistem renumerasi yang sekarang berlaku tidak memberikan tunjangan kesehatan yang memadai. Bila dilihat keadaan saat ini di DJP, belum semua kantor pelayanan pajak menyediakan tenaga kesehatan untuk para pegawai. Seperti halnya di KPP Pratama Jakarta Cilandak yang menjadi unit penelitian, juga belum tersedia tenaga kesehatan. Hal ini terjadi karena penyediaan tenaga kesehatan ini masih merupakan hasil swadaya dari masing-masing kantor dan belum merupakan standar layanan bagi pegawai. Jadi sebenarnya penghasilan yang diterima masih sangat relatif tergantung dari kondisi masing-masing pegawai. Untuk pegawai yang mempunyai kondisi kesehatan yang kurang baik otomatis penghasilan yang diterima akan banyak teralokasikan untuk kesehatannya dan menjadi relatif kurang memenuhi kebutuhan hidup lainnya.

Dalam Piramida Kebutuhan yang dikembangkan oleh Maslow dapat dilihat bahwa kebutuhan fisiologi merupakan kebutuhan dasar. Pemenuhan kebutuhan ini akan dapat menjamin tingkat motivasi pegawai. Kebutuhan akan jaminan kesehatan dan jaminan hari tua tentunya juga merupakan bagian dari kebutuhan dasar dalam piramida Maslow. Pemenuhan kebutuhan dasar pegawai akan dapat meningkatkan motivasi pegawai. Oleh karena itu, tentunya perlu dilakukan pengembangan sistem renumerasi bagi pegawai DJP. Pengembangan yang dimaksud tidak hanya melalui peningkatan jumlah nominal penghasilan pegawai tetapi dapat juga dilakukan pada tingkat nominal yang sekarang berlaku dengan dilengkapi pemberian dalam bentuk *benefit in kind*, seperti asuransi kesehatan baik untuk pegawai sendiri maupun keluarganya dan jaminan hari tua yang lebih baik.

Indikator selanjutnya yang ditanyakan kepada responden adalah lingkungan kerja. Ada dua masalah yang ditanyakan kepada responden yaitu masalah penataan *layout* ruangan dan lingkungan fisik kerja secara keseluruhan. Sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa penataan ruang kerja sudah diatur sedemikian rupa sehingga mendorong adanya peningkatan produktivitas (63%). Sementara itu, 71,9% responden menyatakan setuju bahwa lingkungan fisik tempat kerja secara umum terasa nyaman untuk bekerja. Hal ini wajar terjadi karena sejak modernisasi bergulir di lingkungan DJP, maka semua kantor telah melakukan perbaikan dan pembenahan *layout* ruangan dan lingkungan fisik secara menyeluruh untuk mendukung kinerja.

Lingkungan organisasi merupakan faktor yang berkaitan erat dengan kinerja organisasi. Deal dan Kennedy (1987) menyatakan bahwa lingkungan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Meskipun Deal dan Kennedy lebih menitikberatkan pada lingkungan eksternal organisasi, akan tetapi dalam penelitian ini harus diakui bahwa lingkungan internal organisasi juga tidak kalah penting dibandingkan dengan lingkungan eksternal. Lingkungan internal yang kondusif, memungkinkan setiap individu yang ada di organisasi memiliki kesempatan untuk selalu mengembangkan prestasi kerjanya. Dan khusus untuk KPP, lingkungan internal yang baik akan sangat mempengaruhi lingkungan eksternalnya. Hal ini terjadi karena pelayanan kepada masyarakat lebih banyak dilakukan di dalam kantor, sehingga lingkungan internal yang baik di kantor pajak sangat mempengaruhi kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh KPP.

Dalam berbagai organisasi, lingkungan kerja yang banyak memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan ide-ide dalam pelaksanaan tugas akan merangsang munculnya kreativitas dan inovasi dari pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini tidak akan terjadi dalam organisasi yang lingkungan internalnya tidak memungkinkan pegawai untuk menyampaikan pendapatnya. Dalam lingkungan yang demikian, pegawai lebih bersifat menjadi pelaksana pekerjaan dan bekerja terpaku pada pola-pola yang ada.

Untuk indikator motivasi, 68,9% responden menyatakan setuju ketika ditanya apakah cukup mempunyai motivasi yang baik dalam menjalankan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Akan tetapi, seharusnya angka untuk variabel motivasi ini lebih besar dari 68,9%, mengingat motivasi merupakan salah satu

faktor yang paling menentukan tingkat kinerja pegawai. Untuk dapat mengerjakan tugas dengan baik seorang pegawai harus mempunyai motivasi. Pimpinan, oleh karena itu, harus dapat memelihara tingkat motivasi dari setiap pegawai pada level tertentu.

Satu hal yang dapat dilakukan dalam rangka memelihara tingkat motivasi antara lain adalah mengatur pemberian tugas kepada pegawai sedemikian rupa sehingga tingkat kesulitan tugas tersebut masih dapat ditoleransi oleh pegawai yang bersangkutan. Dengan kata lain, sesuai dengan Whetten dan Cameron (1989), pimpinan harus memperhatikan tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan satu tugas. Pegawai yang mendapat tugas yang terlalu sulit untuk dikerjakan akan cenderung kehilangan motivasi, demikian juga halnya dengan tugas yang terlalu mudah. Selain tingkat kesulitan, pimpinan juga harus memperhatikan beban kerja yang menjadi tanggung jawab masing-masing pegawai. Jangan sampai pegawai merasa memiliki beban kerja yang terlalu berat sehingga menjadi apatis terhadap tugas-tugasnya ataupun justru memiliki beban kerja yang terlalu ringan sehingga tidak memiliki tanggung jawab yang cukup dan tertantang dalam melaksanakan tugasnya.

Sementara itu, 68,9% responden menyatakan memiliki orientasi karir yang jelas. Kejelasan jenjang karir juga merupakan hal yang diindikasikan dapat memacu motivasi pegawai, sehingga menjadi salah satu faktor yang dituangkan dalam kuesioner. Dengan jenjang karir yang jelas pegawai akan mempunyai gambaran tentang masa depan karirnya dan pegawai yang bersangkutan akan dapat membuat rencana-rencana kinerja yang lebih sistematis untuk mencapai jenjang karir tertinggi yang dapat dicapai. Akan tetapi, dari hasil angka penelitian yang didapat yaitu 68,9% menunjukkan bahwa jenjang karir yang ada di DJP belum dianggap jelas oleh setiap pegawai DJP. Dan ketidakjelasan persepsi ini bisa timbul karena (1) kurangnya informasi tentang jenjang karir yang diterima oleh pegawai; atau (2) berdasarkan pengalaman, pegawai merasa bahwa jenjang karir yang dihadapi pegawai pada tingkat tertentu memang tidak jelas.

Untuk mengatasi hal tersebut, salah satu solusi yang dapat diambil antara lain adalah perlunya dibuat mekanisme promosi dan mutasi yang baku dan lebih transparan sehingga dapat diketahui lebih jelas oleh setiap pegawai. Baik tentang persyaratan dan kriteria yang harus dipenuhi untuk jenjang karir tertentu

dan transparansi dalam penetapan pegawai-pegawai yang dianggap memenuhi syarat untuk mengisi jenjang karir tersebut.

Indikator berikutnya adalah kepuasan kerja. Ketika ditanya apakah situasi dan kondisi unit kerja saat cukup memberikan kepuasan kerja, 63% responden menyatakan merasa situasi dan kondisi kerja saat ini memberikan kepuasan kerja. Dari hasil ini dapat diartikan bahwa masih banyak pegawai DJP yang merasa belum puas dengan situasi dan kondisi kerja saat ini yaitu lebih dari 25% responden. Angka ini akan terasa besar apabila responden ini dianggap mewakili seluruh pegawai DJP. Disamping itu, masalah kepuasan kerja ini, menurut penelitian ini juga berkaitan dengan kemampuan situasi dan kondisi kerja untuk menimbulkan gairah kerja. Persepsi pegawai terhadap kemampuan situasi dan kondisi kerja untuk menimbulkan gairah kerja tidak terlalu tinggi. Sebanyak 67,4% responden menyatakan persetujuannya ketika ditanya apakah situasi dan kondisi kerja saat ini mampu menimbulkan gairah kerja.

Masalah kepuasan kerja juga terkait dengan masalah kompensasi atau renumerasi. Pegawai yang menganggap bahwa penghasilan yang diterima dari pekerjaan adalah cukup, kemungkinan akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan sebaliknya. Ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Hall (1987) di mana setiap individu yang ada dalam satu organisasi mempunyai kepentingan dengan imbalan materi dan kepuasan batin yang akan diterima dari organisasi. Oleh karena itu, penting untuk dipikirkan bagaimana menjaga tingkat kepuasan pegawai melalui pertimbangan sistem renumerasi. Seperti dijelaskan di atas, sistem renumerasi yang sekarang berlaku dianggap belum mampu memberikan jaminan kesehatan dan jaminan hari tua bagi para pegawai.

Masih relatif rendahnya tingkat kepuasan kerja ini barangkali terkait dengan beberapa aspek dalam organisasi DJP. Aspek kebijakan organisasi misalnya. Lebih dari 30% responden menyatakan bahwa kebijakan organisasi yang diambil selama ini belum mendukung pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya bagi organisasi. Selain itu, masalah penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pegawai juga dapat menjadi penyebab rendahnya kepuasan dan gairah kerja ini. Faktor penempatan pegawai dianggap pegawai DJP faktor yang signifikan berpengaruh pada kinerja pegawai. Sebanyak 93,3% pegawai menyatakan setuju bahwa penempatan pegawai yang memperhatikan kesesuaian dengan latar belakang pegawai yang bersangkutan dipandang perlu

untuk peningkatan kinerja pegawai. Kedua faktor ini, kebijakan dan penempatan pegawai merupakan hal yang dapat mempengaruhi kepuasan batin pegawai sebagaimana dimaksud oleh Hall (1987). Banyak sekali pegawai yang berprestasi justru mendapatkan promosi di tempat-tempat yang justru sangat ditakuti oleh pegawai. Sehingga hal ini berpengaruh terhadap kepuasan dan gairah kerja. Penempatan yang seringkali tidak jelas dasarnya ini banyak sekali menjadi perbincangan dan menjadi sumber ketakutan pegawai yang akhirnya menimbulkan dampak yang kurang positif terutama untuk kinerja pegawai.

Akan tetapi di lain pihak, secara umum oleh pegawainya, DJP dipandang cukup memberikan pengakuan terhadap prestasi pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Sebanyak 71,1% responden menyatakan setuju bahwa secara umum, ada pengakuan atas pelaksanaan tugas dan hasil yang dicapai oleh para pegawai di tempat bekerja. Selain itu, 77% responden juga merasa cukup dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dalam pekerjaan. Hal ini merupakan sesuatu yang positif dan perlu terus dipelihara serta dikembangkan di masa mendatang sebagai sarana untuk memacu motivasi kerja pegawai. Pengakuan terhadap pegawai penting dilakukan untuk menjaga tingkat motivasi pegawai. Adanya pengakuan pegawai merupakan wujud dari adanya upaya untuk melibatkan pegawai dalam operasional organisasi. Bentuk keterlibatan pegawai dapat bermacam-macam seperti pemberdayaan pegawai dengan pemberian tugas-tugas yang sifatnya menantang, bekerja dalam tim, dan pengembangan kapasitas pegawai (Fey dan Denison, 2000).

Dalam hubungannya dengan aspek hubungan kerja, baik antara atasan dengan bawahan maupun hubungan kerja antar pegawai. Hubungan yang harmonis dan saling mendukung satu dengan lainnya antar pegawai atau antara atasan-bawahan akan berdampak positif pada pencapaian kinerja organisasi. Akan tetapi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan yang baik antar pegawai ternyata lebih dominan pengaruhnya pada kinerja pegawai dibandingkan dengan hubungan antara atasan-bawahan.

Sebanyak 88,9% responden menyatakan bahwa hubungan kerja yang antara sesama pegawai berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Sedangkan 88,1% responden menyatakan bahwa hubungan atasan-bawahan berpengaruh pada kinerja pegawai. Untuk menjaga tingkat kinerja pegawai pada tingkat yang diinginkan pimpinan perlu untuk menciptakan suasana yang mendukung

terbangunnya kerja sama antara para pegawai. Beberapa cara dapat dilakukan misalnya melalui pembentukan tim kerja yang melibatkan pegawai-pegawai dari berbagai unit yang berbeda.

Hubungan kerja seperti dibahas di atas juga terkait dengan masalah komunikasi. Komunikasi dapat dilakukan secara formal sesuai dengan garis hirarki organisasi dan juga dapat dilakukan melalui pertemuan-pertemuan antara elemen organisasi yang sifatnya informal. Berdasarkan penelitian ini, lebih dari 67% responden setuju bahwa di dalam lingkungan kerja terdapat komunikasi yang baik dalam penyelesaian tugas-tugas yang ada. Selain itu, 83% responden mengaku cukup kesempatan untuk berbagi pengetahuan yang cukup bagi pegawai dan 77% responden setuju bahwa setiap informasi baru atau ide yang berkaitan pekerjaan akan tersalurkan ke setiap pegawai.

Dari hasil penyebaran kuesioner didapat hasil bahwa situasi komunikasi antar pegawai dan antara bawahan atasan belum cukup terbangun dengan baik sehingga memungkinkan setiap elemen di unit kerja mendapat informasi yang sama. Hal ini juga didukung dengan banyaknya responden yang menyatakan bahwa di tempat kerja terdapat kebiasaan mengadakan pertemuan informal yang bertujuan meningkatkan hubungan kekeluargaan antar pegawai (77% responden). Oleh karena itu, perlu lebih dikembangkan pola komunikasi yang lebih terbuka dan transparan sehingga setiap informasi atau ide baru dapat terserap oleh setiap pegawai. Pola komunikasi yang baik juga dapat meningkatkan kualitas interaksi dan komunikasi sesama pegawai. Dengan kualitas komunikasi yang semakin baik, diharapkan bisa dihindarkan hambatan-hambatan dalam pekerjaan yang timbul karena masalah komunikasi seperti rasa enggan, takut, malu dan sebagainya. Hal ini akan berpengaruh pada peningkatan kualitas pekerjaan dan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai akan meningkat kalau di antara pegawai terdapat kesamaan pandangan akan tujuan dari pekerjaan yang dilakukan. Pandangan akan tujuan bersama tersebut biasanya dituangkan sebagai visi dan misi sebuah organisasi, yang merupakan serangkaian nilai-nilai yang disepakati secara bersama-sama dan menjadi acuan dalam melaksanakan pekerjaan dan menjadi sebuah budaya bagi organisasi.

Untuk memacu kinerja pegawai dan organisasi, dalam sebuah organisasi juga perlu dikembangkan nilai-nilai keteladanan. Hal ini dapat dilakukan antara

lain melalui sosialisasi nilai-nilai dan kebiasaan positif dan mendorong peningkatan kinerja dan adanya teladan atau contoh perilaku dari salah seorang rekan kerja atau atasan tentang bagaimana bekerja dengan baik. Hal ini penting karena, hampir seluruh responden (94,1%) menyadari bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan di DJP diperlukan standar moralitas pegawai tertentu.

Di sisi lain, penelitian ini mengungkapkan bahwa meskipun hal-hal tersebut sudah dilakukan akan tetapi masih ada masalah dengan pelaksanaannya. Hal ini terbukti bahwa hanya 79,3% responden menyatakan bahwa di tempat kerja, selalu dilakukan sosialisasi atas nilai-nilai dan kebiasaan positif dan 69,6% responden menyatakan bahwa ada teladan atau contoh perilaku dari salah seorang rekan kerja atau atasan tentang bagaimana bekerja dengan baik di tempat kerja.

Kualifikasi individu adalah kemampuan minimal untuk melakukan pekerjaan seperti dijelaskan oleh Cummings dan Schwab (1973). Untuk mengerjakan satu pekerjaan seorang pegawai harus mempunyai motivasi dan kemampuan minimal yang terkait dengan pekerjaan yang akan dilaksanakan tersebut.

Terkait dengan kualifikasi individual pegawai, 85,2% responden menganggap bahwa tugas yang ada dalam unit kerja memerlukan keahlian dan kualifikasi khusus dari pegawai. Hal ini menunjukkan tingkat kompleksitas pekerjaan yang ada di unit vertikal DJP. Pengetahuan akan hal ini berguna sebagai dasar pembuatan keputusan yang terkait dengan rekrutmen pegawai dan pengembangan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang sudah ada.

Latar belakang pendidikan pegawai akan menentukan kinerja pegawai yang bersangkutan. Selain itu untuk meningkatkan kualitas pegawai, perlu juga dilakukan pelatihan-pelatihan. Veum (1999) menegaskan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh modal materi, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana pendidikan dan pelatihan pegawai yang bersangkutan.

Di lihat dari sisi jenjang pendidikan pegawai, 75,6% responden menyatakan bahwa dalam beberapa kasus tertentu, pekerjaan di tempat kerja memerlukan jenjang pendidikan tertentu. Selain itu, 86,7% responden menyatakan bahwa untuk peningkatan kinerja diperlukan pelatihan-pelatihan. Akan tetapi, pada sisi lain hanya 74,1% responden menyatakan bahwa kondisi tempat kerja saat ini tidak dapat memacu keinginan pegawai untuk meraih

jenjang pendidikan tertinggi. Kondisi ini sebenarnya kurang menguntungkan bagi peningkatan kinerja pegawai. Di satu sisi para pegawai merasa bahwa untuk menyelesaikan pekerjaan diperlukan pelatihan dan tingkat pendidikan tertentu tetapi di sisi lain para pegawai menyatakan bahwa kondisi dan situasi kantor tidak terlalu mendukung pegawai untuk memperoleh kedua hal tersebut, yaitu pendidikan dan pelatihan.

Beberapa sebab yang dapat dijadikan alasan diantaranya adalah adanya kesulitan bagi pegawai untuk membagi waktu antara pekerjaan, keluarga dan sekolah. Akses ke tempat-tempat pendidikan kurang memungkinkan bagi pegawai-pegawai baru yang lulusan Diploma I dan Diploma III untuk menempuh kuliah jenjang pendidikan Strata 1. Di sisi kebijakan, adanya birokrasi tentang perijinan untuk melanjutkan pendidikan bisa menjadi kendala bagi sementara pegawai untuk menempuh pendidikan lanjutan. Sebab lain adalah masih kurangnya jumlah dan jenis pelatihan yang diselenggarakan oleh tempat kerja. Hal ini dapat dimaklumi karena banyaknya jumlah pegawai di Direktorat Jenderal Pajak sehingga setiap kesempatan untuk mengikuti pelatihan akan diperebutkan oleh begitu banyak pegawai yang memenuhi kualifikasi. Untuk mengatasi kesenjangan ini, unit-unit kerja dapat menyelenggarakan sendiri pelatihan, misalnya dengan pengadaan *in house training* yang lebih intensif bagi para pegawai.

Faktor lain yang berpengaruh pada kinerja pegawai adalah masalah konsolidasi, yaitu pengaturan bagaimana pekerjaan dalam satu unit kerja seharusnya diselesaikan secara bersama-sama oleh pihak-pihak terkait dalam satu organisasi. Sebagian besar responden menyatakan bahwa telah terdapat konsolidasi yang baik dalam penyelesaian tugas-tugas yang ada. Sebanyak 77% responden yang menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut. Untuk perbaikan kinerja ke depan, perlu kiranya diperhatikan upaya-upaya untuk meningkatkan konsolidasi antar elemen di dalam unit kerja dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga secara keseluruhan kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

Selanjutnya, indikator yang diduga berpengaruh pada kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Dalam penelitian ini ada dua aspek kepemimpinan yang berpengaruh pada kinerja pegawai yaitu aspek karakteristik pimpinan dan aspek kapabilitas pimpinan. Karakteristik pimpinan akan menentukan bagaimana pola kepemimpinan yang dia terapkan pada anak buah. Misalnya pimpinan yang

berkarakteristik otoriter akan cenderung menjalankan pola kepemimpinan secara tegas dan kaku. Sementara pimpinan yang berkarakteristik demokratis akan lebih longgar dalam pola kepemimpinannya. Kedua hal ini tentunya berpengaruh pada sikap anak buah dan pada akhirnya berpengaruh pada kinerja.

Pimpinan yang demokratis, misalnya akan cenderung bersedia menerima masukan dari anak buah sedangkan tipe pimpinan yang otoriter cenderung memaksakan keinginan sehingga membuat anak buah enggan atau takut memberikan masukan meskipun masukan tersebut baik. Hasil penelitian ini mengonfirmasi hal ini, di mana 97% responden menyatakan bahwa karakter individu atasan yang baik sebagai pimpinan sangat diperlukan untuk mendukung peningkatan kinerja para pegawai.

Aspek lainnya dari kepemimpinan yang diduga berpengaruh pada kinerja pegawai adalah aspek kapabilitas pimpinan. Kapabilitas pimpinan, misalnya kemampuan untuk menentukan prioritas pekerjaan, penting bagi optimalnya kinerja satu organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 85,9% responden setuju bahwa kemampuan dan strategi yang jelas dari pimpinan untuk mencapai prioritas kerja yang telah ditetapkan menjadi faktor kunci tercapainya kinerja organisasi yang optimal.

Kesempatan pengembangan diri bagi pegawai adalah fungsi dari kepemimpinan yang efektif seperti dijelaskan oleh Bass (1997) dan Mullin (1999). Menurut Bass dan Mullin, kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan yang mampu meningkatkan partisipasi pegawai dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Peningkatan partisipasi tersebut dapat dicapai antara lain dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan kapasitas diri atau *capability development* sebagaimana dimaksud oleh Frey dan Denison (2000).

Pemberian kesempatan untuk mengembangkan diri juga merupakan karakteristik kualitas pimpinan seperti dimaksud oleh Hayward (2005). Menurut Hayward, pimpinan yang berkualitas adalah pimpinan yang mampu memfasilitasi keinginan bawahan (untuk pengembangan diri) yang akhirnya berbuah pada kinerja organisasi.

Selain itu, pengembangan diri merupakan salah satu bentuk kebutuhan seperti dibahas oleh Maslow, yaitu kebutuhan untuk aktualisasi diri. Dalam penelitian ini terungkap bahwa secara umum, di DJP setiap pegawai mempunyai

kesempatan yang cukup untuk mengembangkan kemampuannya. Hasil survei ini mengonfirmasi hal ini di mana 83,7% responden menyatakan bahwa setiap pegawai mempunyai kesempatan pengembangan diri melalui pendidikan dan pelatihan. Hal ini perlu terus dikembangkan untuk menjamin tercapainya peningkatan kapasitas dan kapabilitas pegawai.

Komponen berikutnya yang berpengaruh pada kinerja pegawai adalah masalah tanggung jawab. Tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya diduga juga mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai yang bersangkutan. Adanya tanggung jawab yang memadai akan memacu pegawai untuk dapat mengerjakan tugasnya dengan baik. Sebaliknya, tidak adanya beban tanggung jawab yang dibebankan pada pegawai akan membuat pegawai bekerja tanpa dorongan sehingga berpengaruh buruk pada kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 94,8% responden menyatakan setuju kalau tanggung jawab merupakan aspek yang penting dan harus dimiliki oleh pegawai.

Penempatan karyawan atau penugasan karyawan yang sesuai antara latar belakang dan pengalaman karyawan dengan jenis penugasan merupakan salah satu faktor penentu kinerja karyawan yang bersangkutan. Sehingga dapat diartikan bahwa faktor ini merupakan indikator dari kapabilitas pimpinan. Hal ini sesuai dengan Triguno (2004) yang menyatakan kemampuan untuk menempatkan atau mengerahkan sumber daya dalam upaya mencapai tujuan sebagai bentuk dari kepemimpinan.

Komponen lain yang berpengaruh pada kinerja pegawai adalah masalah penempatan karyawan. Penempatan pegawai yang memperhatikan latar belakang pendidikan, pengetahuan dan ketrampilan akan cenderung dapat memacu kinerja pegawai yang bersangkutan. Survei dalam penelitian ini mengkonfirmasi bahwa 93,3% responden menyatakan setuju bahwa penempatan karyawan pada posisi yang tepat dipandang perlu untuk peningkatan kinerja pegawai.

Aspek psikologis dalam pekerjaan merupakan bentuk dari pemenuhan kebutuhan sosial dalam hirarki kebutuhan Maslow. Aspek psikologis ini dapat meliputi bagaimana situasi personal antar pegawai, antara atasan-bawahan, dan juga kondisi fisik lingkungan kerja seperti *lay-out* ruangan kelengkapan serta sarana dan prasarana kerja. Aspek psikologis dalam pekerjaan di sini, dipandang

responden sebagai salah satu faktor yang berpengaruh pada kinerja pegawai. Sebanyak 67,4% responden menyatakan setuju, bahwa aspek psikologis mendukung pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja.

Fey dan Denison (2000) menjelaskan bahwa salah satu karakteristik budaya organisasi adalah adanya keterlibatan pegawai dalam setiap aspek organisasi. Keterlibatan pegawai ini ditandai salah satunya oleh adanya orientasi kerja sama dalam tim di dalam organisasi tersebut. Dan karena tingkat kerja sama antar pegawai dalam satu organisasi akan berpengaruh pada kinerja tiap-tiap individu pegawai, maka aspek kerjasama antar pegawai ini termasuk hal yang ditanyakan kepada responden.

Berdasarkan hasil survei diketahui bahwa sebagian besar responden (88,1%) berpendapat bahwa hubungan sehari-hari antar karyawan yang baik dalam pekerjaan, secara umum dapat mendukung kinerja pegawai. Hubungan antar pegawai yang baik dapat menodorong terbangunnya komunikasi yang lebih baik. Hal ini akan memudahkan para pegawai dalam bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan. Dengan kerja sama yang baik diharapkan kinerja pegawai juga meningkat. Berdasarkan penelitian ini dapat dilihat bahwa kerja sama di dalam unit-unit DJP dalam hal ini di KPP Pratama Jakarta Cilandak sudah terjalin dengan baik.

Berdasarkan penelitian ini, 62,2% responden setuju bahwa pelimpahan wewenang yang memadai dalam pelaksanaan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pelimpahan wewenang berarti pimpinan memberikan keleluasaan, dalam batas tertentu, kepada bawahan untuk melakukan hal-hal yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pelimpahan wewenang yang memadai dapat, misalnya, mempercepat pelaksanaan satu pekerjaan karena bawahan mempunyai otoritas untuk mengambil keputusan.

4.2. Analisis Data Penelitian

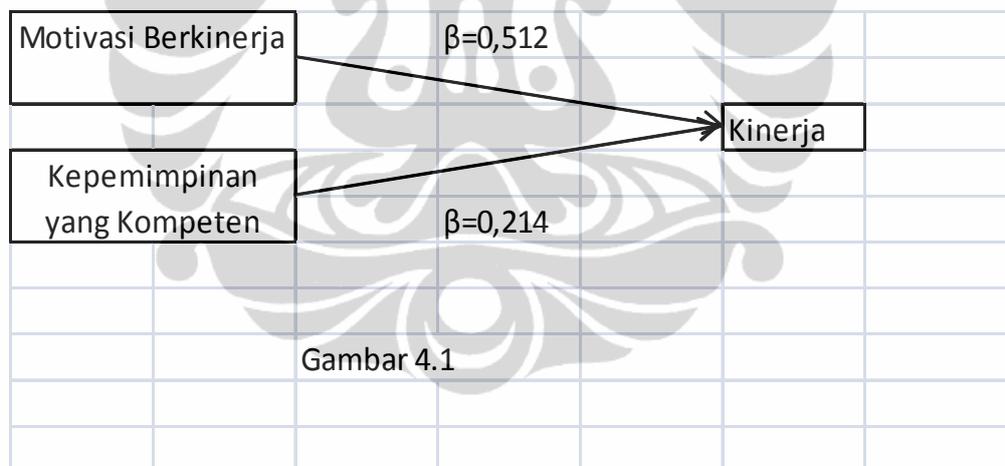
4.2.1. Analisis Regresi

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis regresi. Metode regresi yang digunakan adalah *stepwise regression* yakni mencari model yang optimum berdasarkan nilai F statistik yang dihasilkan dari serangkaian kombinasi variabel bebas (prediktor). Dengan demikian regresi yang dilakukan adalah dengan

menetapkan komponen "KINERJA" sebagai variabel terikatnya sedangkan sisa tujuh komponen lainnya ditetapkan sebagai prediktornya.

Dengan memperhitungkan kontribusi pertambahan setiap variabel ke dalam model maka terbentuk 2 model yang optimal. Model pertama adalah model yang TIDAK memasukkan variabel-variabel Kepemimpinan yang kompeten, Psikologis Kinerja, Lingkungan Fisik yang nyaman, Kepuasan terhadap penghasilan, Tambahan tenaga kerja, Rotasi pimpinan sebagai prediktornya.

Komponen tersebut tidak lolos seleksi dalam *stepwise regression* karena bila dimasukkan tingkat signifikansinya rendah ("sig" > 0,05). Pengecualian terjadi untuk komponen "kepemimpinan yang kompeten" karena nilainya tinggi (1-0,019= 98,1%). Oleh karenanya dalam langkah kedua, terbentuk model kedua yaitu dengan variabel terikat KINERJA dan variabel bebas MOTIVASI BERKINERJA dan KEPEMIMPINAN YANG KOMPETEN. Model berikut ini dapat menjelaskan hubungan ketiganya.



Nilai R^2 dari masing model kedua adalah 0,461. Artinya model kedua ini memiliki pengaruh bersama antara motivasi berkinerja dan kepemimpinan yang kompeten terhadap kinerja sebesar 46,1%.

Untuk melihat bagaimana pengaruh parsial dari masing-masing variabel terikat pada model pertama dan model kedua, terhadap kinerja dapat dilihat pada statistik di tabel berikut.

Tabel 4.1
Tabel Regresi Berganda dengan Z Score

$R^2=0,0461$

Model kedua	Standar Koefisien β	Signifikansi
Motivasi Berkinerja	0,512	0,001
Kepemimpinan yang Kompeten	0,214	0,019

Tabel Coefficientsa dan Tabel Model Summary

Sumber : Analisa SPSS

Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan ***faktor-faktor kinerja pegawai dapat dikelompokkan ke dalam variabel kinerja: motivasi berkinerja dan kepemimpinan yang kompeten dapat dibuktikan***

Pada model kedua, (Tabel 4.1) MOTIVASI BERKINERJA dan KEPEMIMPINAN YANG KOMPETEN masing-masing memiliki pengaruh parsial sebesar 0,512 dan 0,214 dengan arah yang positif. Pengaruh parsial ini memiliki tingkat signifikansi yang tinggi yakni 99% untuk motivasi berkinerja ($\text{sig}=0,001$) serta 95% untuk kepemimpinan yang kompeten ($\text{sig} = 0,019$).

Dengan demikian berarti semakin tinggi motivasi berkinerja semakin tinggi pula tingkat kinerja. Selain itu, semakin tinggi kepemimpinan yang kompeten semakin tinggi pula tingkat kinerja. Hasil analisis regresi ini menjelaskan bahwa hipotesis kedua penelitian ***variabel motivasi berkinerja dan kepemimpinan yang kompeten secara parsial dan secara bersama-sama berpengaruh pada kinerja pegawai dapat dibuktikan.***

4.3. Hubungan Kinerja dengan Motivasi Berkinerja dan Kepemimpinan yang Kompeten

4.3.1. Kinerja

Dari hasil pengelompokan secara statistik, kinerja terbentuk dari tiga variabel yaitu diukur dari Pencapaian program kerja berdasar target waktu tertentu dalam mencapai tujuan atau target tertentu, selain itu juga dengan melihat pemanfaatan sumber daya yang ada secara optimal, serta dilihat dari pemenuhan target oleh pegawai sesuai program kerja.

Di KPP Pratama Jakarta Cilandak. Pengukuran kinerja seperti ini sudah merupakan hal yang baku karena dalam mencapai tujuan organisasi memang KPP bekerja dengan target penerimaan tertentu setiap tahunnya yang diperinci lagi tiap tiga bulan dan diperkecil lagi dengan target perbulan. Selain itu tiap pegawai misalnya *Account representative*, tenaga fungsional bahkan juru sita, masing-masing personal juga memiliki target yang harus bisa dicapai untuk mendukung penerimaan yang dibebankan kepada setiap Kantor Pelayanan Pajak. Akan tetapi dari sisi pemanfaatan sumber daya secara optimal yang ada masih harus dikaji kembali karena sepertinya justru untuk sektor-sektor tertentu bahkan ada pembebanan yang melebihi kemampuan, tetapi ada seksi-seksi tertentu yang masih memiliki *idle capacity*.

Kinerja biasanya diukur dari efisiensi dan efektifitasnya. Denison dan Mishra (1994) menegaskan bahwa efektifitas organisasi dapat dilihat dari empat hal, yaitu pertumbuhan penjualan, inovasi dan profitabilitas perusahaan, dan kualitas. Selain itu kinerja juga diukur dari efisiensinya, yaitu bagaimana organisasi dapat menggunakan sumber daya sehemat mungkin dalam menghasilkan barang atau jasa, dan produktivitas, peningkatan nilai tambah pada hasil kerja. Karyawan yang produktif adalah karyawan yang dapat menghasilkan nilai tambah sebesar mungkin dalam pekerjaannya secara memadai.

Dan dari kedua pengukuran ini yang paling terlibat tentunya adalah para pegawai. Oleh karena ini hal-hal yang paling berpengaruh terhadap karyawan inilah yang harus paling dikondisikan untuk menunjang kinerja.

Hasil pengujian statistik seperti dijelaskan di muka membuktikan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua faktor utama;

- (1) Motivasi berkinerja (motivasi) dan

(2) Kepemimpinan yang kompeten (kepemimpinan).

Kalau dilihat sifatnya, faktor yang pertama merupakan faktor internal dan faktor kedua adalah faktor eksternal. Faktor internal berarti faktor tersebut berada dalam diri pegawai yaitu dorongan atau keinginan pegawai untuk berprestasi dalam pekerjaannya sering disebut sebagai motivasi. Sedangkan faktor eksternal berarti faktor ini lebih berada di luar kendali pegawai yang bersangkutan, dalam hal ini pimpinan.

4.3.2. Motivasi Berkinerja

Motivasi merupakan sebuah proses dimana kebutuhan seseorang mendorong dirinya untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah pada tercapainya tujuan tertentu (Munandar, 1995). Dengan demikian, ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam pembahasan mengenai motivasi pegawai. *Pertama*, pimpinan organisasi perlu mengetahui kebutuhan yang mendorong seseorang melakukan kegiatan. Dengan memahami kebutuhan-kebutuhan apa yang mendorong seseorang dalam melakukan sesuatu kegiatan, pimpinan organisasi akan mempunyai gambaran tentang pegawai yang ada di organisasinya. Pemahaman ini penting untuk menentukan hal kedua yang perlu dipahami terkait dengan motivasi, yaitu masalah bagaimana menumbuhkan motivasi pegawai. Dalam teori motivasi hal pertama lazim disebut dengan *teori motivasi isi* dan yang kedua adalah *teori motivasi proses* (Carlson, Bozeman, Kacmar, Wright, dan McMahan, 2002).

Berdasarkan perspektif *teori motivasi isi*, Maslow mengelompokkan kebutuhan seseorang ke dalam lima kelompok yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, harga diri dan aktualisasi diri. Berdasarkan teori Maslow ini, motif seseorang bekerja yang pertama adalah tercukupinya kebutuhan fisiologis (faali). Hal ini sesuai dengan beberapa variabel pembentuk komponen motivasi ini, yaitu Survei dalam penelitian ini menjelaskan bahwa secara umum tingkat penghasilan yang diperoleh saat ini telah mencukupi kebutuhan hidup pegawai. Dengan kata lain, secara umum pegawai DJP merasa bahwa kebutuhan fisiologis terpenuhi dengan penghasilan.

Akan tetapi, kalau dilihat tingkat kebutuhan berikutnya yaitu kebutuhan akan rasa aman, hasil survei menunjukkan bahwa kebutuhan rasa aman ini

belum sepenuhnya dipenuhi. Rasa aman yang menurut pegawai belum terpenuhi oleh sistem renumerasi yang berlaku adalah rasa aman karena adanya jaminan kesehatan dan jaminan hari tua. Pegawai beranggapan bahwa dengan sistem renumerasi yang ada sekarang, belum memberikan jaminan yang layak apabila terjadi kondisi sakit dan pensiun. Sistem renumerasi yang di dalamnya ada unsur asuransi kesehatan (Askes) dan dana pensiun (Taspen) masih dianggap kurang oleh pegawai. Hal ini bisa berdampak pada kinerja pegawai, misalnya, masih adanya pegawai yang bekerja sampingan atau berusaha memperoleh penghasilan sampingan sehingga fokus pada pekerjaan menjadi kurang.

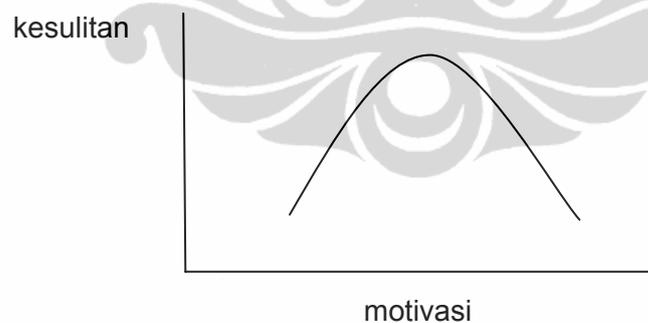
Untuk tingkat kebutuhan selanjutnya, kebutuhan sosial, situasi dan kondisi kerja di DJP sudah dapat memberikan kepuasan. Hal ini ditunjukkan oleh hasil survei, yang diantaranya menjelaskan adanya komunikasi yang baik di kantor, arus informasi antar pegawai yang sudah baik dan juga ada pertemuan-pertemuan informal di kantor yang sangat menunjang para pegawai di KPP Pratama Jakarta Cilandak untuk bersosialisasi. Dan hal ini tidak selalu berhubungan dengan pekerjaan tetapi sangat baik untuk membina hubungan sebagai makhluk sosial. Misalnya dengan dibentuknya paguyuban karyawan yang mewadahi kegiatan-kegiatan informal karyawan seperti, ibadah, olah raga dan rekreasi.

Kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri dapat dilihat dari bagaimana keterlibatan pegawai dalam proses pelaksanaan tugas-tugas organisasi dan dalam pengambilan keputusan pada tingkat tertentu. Misalnya petugas Account Representative juga memiliki keterlibatan yang besar dalam menentukan besarnya prosentase pengurangan pajak untuk Wajib Pajak Bumi dan Bangunan yang mengajukan pengurangan. Pengakuan organisasi terhadap pegawai juga tampak dengan pemberian grading yang baik untuk karyawan dengan beban kerja yang lebih. Berdasarkan hasil survei dapat disimpulkan bahwa secara umum, kebutuhan pegawai akan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri cukup terpenuhi, karena sebagian besar pegawai merasa dilibatkan dan mendapat pengakuan dari organisasi. Selain itu juga dapat dilihat dari adanya kesempatan untuk pengembangan diri, kesempatan untuk diklat dan meraih pendidikan lebih tinggi sangat memotivasi kinerja karyawan DJP terutama untuk kalangan muda. Pencapaian target yang baik pada akhir periode juga meningkatkan motivasi pegawai karena mempertinggi rasa percaya diri akan

kemampuan dan kapabilitasnya. Hal ini juga sangat memenuhi kebutuhan harga diri pegawai sehingga memiliki kebanggaan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Meskipun demikian, berdasarkan hirarki kebutuhan Maslow, dapat dilihat bahwa masih ada sedikit masalah pada pemenuhan kebutuhan akan rasa aman. Perhatian serius hendaknya diberikan pada masalah ini mengingat kebutuhan rasa aman merupakan kebutuhan yang sifatnya cukup mendasar. Kegagalan menangani masalah ini, akan dapat menyebabkan turunnya motivasi kerja pegawai di masa yang akan datang. Salah satu solusi yang dapat diambil adalah dengan melakukan rekayasa pada skema penggajian yaitu dengan memperbesar porsi benefit seperti premi asuransi (Mathis dan Jackson, 2003) atau melengkapi skema penggajian dengan tanggungan peristiwa aksidental seperti kematian karena kecelakaan atau karena sebab alamiah (Braden dan Hyland, 1993).

Sementara itu, dari perspektif teori motivasi proses, Whetten dan Cameron (1998) menyarankan adanya kombinasi yang tepat antara penugasan dengan kemampuan pegawai. Cummings dan Schwab (1973) menganjurkan agar desain penugasan disesuaikan dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan.



Gambar 4.2.

Kurva hubungan Tingkat Kesulitan dan Motivasi

Motivasi seseorang akan rendah apabila tingkat kesulitan pekerjaan yang dikerjakannya sangat rendah atau pekerjaannya sangat mudah. Motivasi ini akan bergerak naik seiring dengan meningkatnya tingkat kesulitan pekerjaan yang dihadapi. Motivasi akan mencapai puncaknya pada saat tingkat kesulitan pekerjaan mencapai satu tingkat tertentu. Selanjutnya, apabila tingkat kesulitan

pekerjaan sudah melampaui titik tertentu tersebut, maka motivasi pegawai akan turun karena pekerjaan yang dihadapi sedemikian rupa susah sehingga kemungkinan untuk berhasil mengerjakannya hampir tidak ada. Pada tingkat kesulitan yang demikian, pegawai akan menolak pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pengujian statistik di muka dapat dilihat bahwa variabel lain yang membentuk motivasi berkinerja adalah :

1. Situasi dan kondisi memberi kepuasan kerja yang baik

Situasi dan kondisi yang memberi kepuasan kerja adalah sebuah situasi dan kondisi keseharian di lingkungan kerja baik internal maupun eksternal yang membuat pegawai merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Kebijakan organisasi mendukung kinerja yang baik

Kebijakan dari organisasi yang ada selalu memberikan dukungan pada para pegawai untuk memberikan performa yang baik dalam bekerja.

3. Nilai dan kebiasaan yang diyakini

Dalam organisasi selalu ada nilai-nilai dan kebiasaan yang diyakini bersama dan memberikan pengaruh yang positif dalam mendukung kinerja pegawai di lingkungan kerja.

4. Orientasi karir yang jelas

Terdapat kejelasan dari jenjang karir yang bisa dituju oleh setiap pegawai yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi tertentu. Bersifat transparan dan setiap pegawai seharusnya memiliki akses untuk mengetahui orientasi karir ini dengan baik.

Dengan jenjang karir yang jelas pegawai akan mempunyai gambaran tentang masa depan karirnya dan pegawai yang bersangkutan akan dapat membuat rencana-rencana kinerja yang lebih sistematis untuk mencapai jenjang karir tertinggi yang dapat dicapai.

Di sini bisa dilihat bahwa orientasi karir yang jelas merupakan salah satu faktor penting yang membentuk motivasi berkinerja, padahal dari hasil kuesioner menunjukkan bahwa jenjang karir yang ada di DJP belum dianggap jelas oleh setiap pegawai DJP. Ketidakjelasan persepsi ini bisa timbul karena (1) kurangnya informasi tentang jenjang karir yang diterima oleh pegawai; atau (2) berdasarkan pengalaman, pegawai merasa bahwa jenjang karir yang dihadapi pegawai pada tingkat tertentu memang tidak

jelas. Untuk mengatasi hal tersebut, salah satu solusi yang dapat diambil antara lain adalah perlunya dibuat mekanisme promosi dan mutasi yang baku yang dapat diketahui oleh setiap pegawai.

5. Situasi dan kondisi kerja mendukung kehadiran
Situasi dan kondisi kantor memungkinkan untuk pegawai agar dapat mempertahankan tingkat kehadiran dengan baik. Misalnya kondisi di tempat kerja menyenangkan dan memiliki daya tarik bagi para pegawai untuk tetap menjaga komitmen dalam hal kehadiran di kantor.
6. Pengakuan atas pelaksanaan hasil kerja karyawan
Adanya pengakuan dari institusi atas apa yang dihasilkan oleh tiap personal dalam organisasi. Contohnya : adanya pengakuan atas jumlah tunggakan yang berhasil ditagih oleh juru sita berupa prosentasi atas prestasi yang diraih tersebut.
7. Sosialisasi atas nilai dan kebiasaan yang diyakini bersama
Di dalam organisasi perlu adanya sosialisasi atas nilai-nilai dan kebiasaan yang diyakini bersama dalam sebuah forum atau pertemuan baik formal maupun informal. Misalnya : adanya forum-forum yang membahas kode etik dalam rangka internalisasi nilai-nilai dalam organisasi.
8. Motivasi menjalankan tugas dengan baik
Merupakan dorongan baik yang menggerakkan setiap pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas dengan baik di tempat kerja.
9. Adanya pertemuan informal untuk konsolidasi
Dalam organisasi perlu juga dilakukan pertemuan yang bersifat informal. Sangat baik untuk mempererat hubungan antarpegawai dan dengan atasan. Sebagai contoh di KPP Pratama Jakarta Palmerah ada paguyuban pegawai untuk mewadahi kegiatan-kegiatan nonformal pegawai seperti ibadah, olahraga, dan rekreasi.
Hal-hal seperti ini sangat baik untuk dipupuk dalam organisasi sehingga timbul hubungan antarpersonal yang sehat di tempat kerja.

10. Komunikasi yang baik dalam penyelesaian tugas

Komunikasi dalam lingkungan kerja dengan semua pihak yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas yang dihadapi sangat diperlukan.

11. Situasi dan kondisi kerja memacu untuk meraih jenjang pendidikan lebih tinggi

Kondisi kerja yang mensyaratkan adanya spesifikasi khusus yang diperlukan atas tugas-tugas di DJP dan jenjang pendidikan tertentu untuk jenjang karir tertentu memacu para pegawai untuk meraih jenjang pendidikan lebih tinggi. Selain itu hal ini didukung juga dengan banyaknya program beasiswa untuk para pegawai yang berprestasi bagus untuk melanjutkan pendidikan baik dari dalam maupun luar negeri serta iklim yang baik bagi pegawai untuk meraih jenjang pendidikan lebih tinggi.

12. Tiap informasi baru tersalur ke pegawai

Semua informasi baru dalam institusi dapat tersalur dengan baik kepada pegawai baik melalui forum formal maupun informal sehingga memotivasi pegawai untuk selalu mengikuti perkembangan yang ada dalam organisasi dan pada gilirannya mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai dalam organisasi. Misalnya: setiap pegawai memiliki akses yang bagus melalui intranet DJP atas informasi-informasi baru baik tentang peraturan maupun masalah kepegawaian dan lain-lain.

13. Penghasilan yang ada memenuhi kebutuhan hidup

Dari sebaran kuesioner yang dilakukan, secara umum diperoleh hasil bahwa penghasilan yang diperoleh oleh para pegawai DJP khusus di unit penelitian KPP Pratama Jakarta Cilandak telah memenuhi rata-rata kebutuhan hidup para pegawainya.

14. Keteladanan tentang bekerja dengan baik

Nilai-nilai keteladanan yang secara konsisten diperlihatkan baik oleh rekan maupun pimpinan secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen pegawai pada organisasi dan perubahan yang sedang terjadi. Komitmen yang kuat pada organisasi ditengarai akan meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi (Cripe, 1995).

15. Tiap akhir periode pencapaian selalu memenuhi target
Pencapaian target masing-masing individu maupun organisasi merupakan salah satu faktor pembentuk motivasi berkinerja. Dengan pencapaian target di setiap akhir periode tertentu bisa menumbuhkan kepercayaan diri setiap pegawai akan kemampuannya dan secara positif meningkatkan kinerja.
16. Pembagian beban kerja yang jelas sehingga mudah dipantau
Pembagian beban kerja yang jelas memberikan dampak positif bagi pegawai. Selain memperjelas bagi pegawai akan lingkup kerja yang harus ditangani. Beban kerja ini juga sangat memudahkan dalam pemantauan oleh pimpinan.
17. Situasi dan Kondisi kerja memerlukan jenjang pendidikan tertentu
Situasi dan kondisi kerja di DJP memerlukan jenjang minimal pendidikan tertentu. Terutama untuk jabatan-jabatan tertentu.
18. Kesempatan pengembangan diri melalui pendidikan dan latihan
Adanya kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri melalui pendidikan dan latihan sesuai dengan jenis tugas dan tanggung jawab yang dimiliki.
19. Diklat yang ada mempunyai relevansi dengan pekerjaan
Pendidikan dan Latihan yang diselenggarakan oleh DJP untuk para pegawai di lingkungan DJP sangat erat hubungannya dengan tugas dan pekerjaan untuk para pegawai. Misalnya : Diklat AR, Diklat tenaga fungsional, Diklat Juru Sita, Diklat Penyuluhan, Diklat Operator Console dan lain-lain.
20. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
Partisipasi (keterlibatan) pegawai dalam pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi secara psikologis sangat mempengaruhi motivasi berkinerja
21. Kesempatan berbagi pengetahuan
Dalam organisasi DJP, terdapat forum-forum yang memberikan kesempatan bagi pelaksana dengan tugas-tugas yang sama terutama, untuk berbagi pengetahuan. Misalnya adanya forum diskusi oleh para AR ataupun forum diskusi para kasi tertentu dilingkungan Kantor Wilayah dan lain-lain.

22. Program Kerja berdasar target kuantitatif tertentu untuk mencapai tujuan Program kerja dengan target yang jelas secara kuantitatif bisa memberikan motivasi yang jelas juga bagi para pegawai untuk mencapainya.

Hal lain yang perlu diperhatikan peningkatan kinerja adalah masalah peningkatan kapasitas pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Hasil survei menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai merasa bahwa pendidikan dan pelatihan ini sangat penting bagi peningkatan kapasitas pegawai. Akan tetapi, di sisi lain pegawai juga merasa bahwa akses ke fasilitas pendidikan dan pelatihan tersebut masih kurang. Oleh karena itu, dalam jangka pendek DJP perlu memperhatikan bagaimana memperbanyak upaya peningkatan kapasitas pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

Sementara itu, responden juga menyatakan memiliki orientasi karir yang jelas. Kejelasan jenjang karir juga merupakan hal yang dapat memacu motivasi pegawai. Akan tetapi, penelitian ini melihat bahwa angka 68,9%

Perpaduan antara pemahaman yang baik atas aspek-aspek teori motivasi isi dan aspek-aspek teori motivasi proses ini, akan berakhir pada pembuatan kebijakan organisasi yang dapat menjaga motivasi pada tingkat tertentu atau meningkatkan motivasi pegawai. Sebaliknya, kegagalan mengidentifikasi kedua aspek tersebut akan berakibat pada menurunnya motivasi pegawai.

4.3.3. Kepemimpinan yang Kompeten

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi kegiatan kelompok untuk menuju ke arah penentuan tujuan dan mencapai tujuan (Sastrodiningrat, 2002). Kepemimpinan yang baik menurut Bass (1997) dan Mullin (1999) adalah kepemimpinan yang memungkinkan setiap pegawai terlibat dalam kegiatan organisasi dan mempengaruhi kinerja individu pegawai dan organisasi. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya (Fiedler dan House, 1988; Maritz, 1995; Ristow et al., 1999 dalam Hayward, 2005) diambil dua aspek kepemimpinan untuk dibahas dalam penelitian ini, yaitu karakteristik pimpinan dan kapabilitas pimpinan.

Karakteristik pimpinan antara lain ditunjukkan dengan bagaimana tipe pimpinan; demokratis dan otoriter dan bagaimana pimpinan dapat membentuk pola kepemimpinan di dalam organisasi. Selain itu masalah moralitas menjadi sorotan penting juga akhir-akhir ini. Sedangkan kapabilitas pimpinan antara lain ditunjukkan dengan kemampuan pimpinan menentukan prioritas pekerjaan dan pembagian tanggung jawab. Karakteristik pimpinan akan menentukan bagaimana pola kepemimpinan yang diterapkan bawahan. Seorang pimpinan yang berkarakteristik otoriter, misalnya, cenderung menjalankan pola kepemimpinan secara tegas dan kaku. Sementara pimpinan yang berkarakteristik demokratis akan lebih longgar dalam pola kepemimpinannya. Kedua hal ini tentunya berpengaruh pada sikap anak buah dan pada akhirnya berpengaruh pada kinerja. Terkait dengan kapabilitas pimpinan, misalnya kemampuan untuk menentukan prioritas pekerjaan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian responden setuju bahwa kemampuan dan strategi yang jelas dari pimpinan untuk mencapai prioritas kerja yang telah ditetapkan menjadi faktor kunci tercapainya kinerja organisasi yang optimal.

Kepemimpinan yang baik juga harus mampu mewujudkan keempat karakteristik budaya organisasi (Frey dan Denison, 2000) dalam sebuah organisasi. Keempat karakteristik tersebut adalah adanya keterlibatan pegawai, konsistensi, kemampuan penyesuaian diri, dan adanya misi organisasi yang jelas. Budaya organisasi merupakan pondasi dari berbagai unsur yang ada dalam organisasi seperti filosofi, ideologi, nilai-nilai, keyakinan, harapan dan sikap. Selanjutnya, strategi, sistem dan budaya organisasi ini akan menghasilkan pencapaian-pencapaian organisasi.

Keterlibatan pegawai menurut Frey dan Denison (2000) dapat dicapai melalui tiga hal yaitu pemberdayaan, orientasi kerja tim, dan peningkatan kapasitas pegawai. Berdasarkan hasil survei diketahui bahwa, secara umum pegawai merasa cukup dilibatkan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi dan mendapat pengakuan yang cukup dari organisasi.

Terkait dengan orientasi kerja tim ini, di Direktorat Jenderal Pajak sudah terwujud orientasi kerja tim ini. Hal ini dibuktikan dengan hasil survei, di mana sebagian besar pegawai menilai bahwa hubungan kerjasama pegawai dan antara bawahan-atasan sudah terjalin cukup baik dan adanya kerjasama yang tinggi di antara pegawai. Selain itu, secara struktural maupun fungsional di setiap

unit dalam organisasi DJP sangat mengutamakan kinerja dengan basis *teamwork*. Misalnya untuk melakukan pemeriksaan terhadap Wajib Pajak selalu dilakukan berdasarkan surat perintah yang diterbitkan untuk tim-tim pemeriksaan. Jadi sebenarnya para pegawai di lingkungan KPP memang sudah sangat terbiasa dengan *teamwork* dan sangat menjaga kerjasama yang baik. Di samping itu, pegawai juga merasa bahwa di tempat kerja cukup terdapat konsolidasi antar pegawai dalam penyelesaian pekerjaan. Akan tetapi ada sedikit permasalahan terjadi pada aspek pemberdayaan dan peningkatan kapasitas pegawai yang erat kaitannya dengan pemberian pendidikan dan latihan seperti telah dijelaskan di muka. Oleh karena itu, pimpinan yang baik harus dapat meningkatkan penyediaan pendidikan dan latihan untuk pegawai terutama karena tuntutan kualifikasi yang cukup tinggi dalam penyelesaian tugas-tugas yang bersifat teknis. Sedangkan salah satu indikator kemampuan pegawai adalah latar belakang pendidikan, baik strata pendidikan maupun bidang ilmu. Dengan pendekatan yang demikian, sebelum mengerjakan suatu pekerjaan pegawai hendaknya memiliki kemampuan minimal untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Dari sini dapat dilihat bahwa pimpinan juga harus arif memberikan penugasan yang sesuai dengan kemampuan. Hal ini akan dapat menjaga kemauan pegawai untuk menyelesaikan satu pekerjaan (Cummings dan Schwab, 1973). Dengan kata lain, hubungan antara kemauan seorang pegawai untuk mengerjakan satu pekerjaan.

Untuk karakteristik budaya organisasi yang kedua, konsistensi yang meliputi adanya nilai-nilai yang disepakati, kesepahaman dan koordinasi dan intergrasi hasil survei menjelaskan bahwa ketiga hal tersebut telah terbangun di DJP. Permasalahan terjadi pada aspek keteladanan. Tidak seluruh pegawai sepakat bahwa telah terdapat keteladanan pimpinan di tempat kerja.

Sedangkan untuk Karakteristik kemampuan beradaptasi, antara lain ditunjukkan dengan adanya sifat organisasi yang terus melakukan pembelajaran (*organizational learning*). Berdasarkan hasil survei, DJP telah menuju ke arah organisasi yang selalu melakukan pembelajaran. Hal ini terbukti dari tanggapan sebagian besar pegawai yang merasa bahwa DJP selalu berusaha untuk berubah menuju perbaikan sistem dan organisasi.

Sementara itu, untuk karakteristik misi yang ditandai dengan adanya visi, tujuan dan sasaran serta keputusan-keputusan strategis, secara umum

karakteristik ini telah ada di DJP. Hasil survei mengkonfirmasi hal ini antara lain, responden menyatakan bahwa di DJP terdapat nilai-nilai yang diyakini bersama. Selain itu, adanya rencana strategis yang telah disusun juga menandakan bahwa karakteristik misi telah terdapat di DJP.

Untuk dapat mengetahui berbagai aspek kebutuhan pegawai dalam rangka menjaga atau meningkatkan motivasi pegawai, pimpinan perlu memahami hal-hal yang ada di lingkungannya khususnya yang terkait dengan pegawai. Dalam hal ini pimpinan hendaknya bersikap seperti cacing tanah (Yunus, 2006) untuk mendalami dan meresapi hal-hal yang menjadi kebutuhan pegawai sebagai bahan dalam pengambilan keputusan terkait dengan sumber daya manusia.

Dari hasil pengolahan statistik yang dilakukan, kepemimpinan yang kompeten terbentuk dari 13 variabel berikut ini :

1. Karakteristik individu atasan

Merupakan karakteristik yang dimiliki masing-masing pimpinan dan sangat bersifat unik bagi setiap individu. Sangat dipengaruhi oleh latar belakang kepribadian seseorang sebagai pimpinan, pendidikan, budaya dan lingkungan pergaulan seseorang. Sangat mempengaruhi kondisi kerja di suatu tempat. Misalnya pimpinan yang sangat tegas menerapkan aturan dengan yang moderat memberikan aura yang berbeda dalam suasana kerja di kantor dan tentunya berpengaruh pada kinerja pegawai. Pimpinan yang tegas dalam pengambilan keputusan juga sangat mempengaruhi kinerja

2. Kepemimpinan diperlukan untuk pelaksanaan tugas

Dalam melaksanakan tugas sehari-hari, sangat diperlukan arahan dan strategi dari seorang pimpinan sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat maksimal. Kepemimpinan diperlukan untuk menyatukan berbagai sumber daya yang ada untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas yang ada menuju satu tujuan organisasi.

3. Penempatan karyawan pada posisi yang tepat dipandang perlu

Penempatan karyawan dengan tepat dan sesuai dengan keahlian sangat penting dilakukan. Karena selain bermanfaat bagi efisiensi kerja dalam organisasi, juga akan sangat menumbuhkan motivasi berkinerja bagi karyawan. Para pegawai yang merasa keahliannya mendapat tempat

yang tepat akan berkinerja dengan lebih baik, daripada yang merasa kecewa karena keahliannya tidak dapat dimanfaatkan dengan maksimal di tempatnya bekerja.

4. Tanggung jawab merupakan aspek penting yang harus dimiliki pegawai
Dengan memberikan tanggung jawab yang cukup sesuai dengan kapabilitas dan wewenang pegawai, dapat meningkatkan motivasi berkinerja pegawai. Dengan begini pegawai dituntut untuk dapat mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang diembannya dan menunjukkan komitmen untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan lebih baik.
5. Moralitas penting dalam pelaksanaan tugas
Moralitas dalam pelaksanaan tugas juga penting bagi peningkatan kinerja pegawai. Dengan aspek moral yang baik, pegawai akan memiliki kejujuran, etos kerja dan semangat kerja yang juga lebih tinggi dan pada akhirnya akan mendorong kinerja pegawai.
6. Hubungan dengan rekan kerja baik
Hubungan antar rekan kerja yang baik akan meningkatkan kerjasama dalam organisasi. Otomatis akan menghasilkan output kerja yang juga lebih baik dan output yang baik akan memotivasi karyawan untuk terus berkinerja dengan lebih baik.
7. Output tiap unit kerja dapat dimanfaatkan dengan baik oleh unit lain
Output tiap unit yang baik dan dapat dimanfaatkan dengan baik oleh unit lain akan menghasilkan penghargaan dan hubungan yang baik antar unit yang saling berhubungan tersebut. Otomatis juga akan menghasilkan kerjasama dan *trust* (kepercayaan) antar unit dalam organisasi. Dampaknya cukup luas, terutama dalam bentuk kerjasama yang lebih baik, dan akan berdampak lebih baik dalam komunikasi dan koordinasi antar unit sehingga sebuah organisasi akan menjadi lebih solid. Dan semua aspek yang timbul ini akan berpengaruh positif terhadap motivasi berkinerja secara keseluruhan.
8. Hubungan dengan atasan baik
Hubungan yang baik dengan pimpinan akan membawa kepercayaan dan loyalitas yang baik dari karyawan. Dengan adanya kepercayaan akan timbul respek terhadap pimpinan. Dengan respek yang dimiliki dan

hubungan yang baik, maka komunikasi akan terjalin dengan lebih baik. Hal ini sangat baik dalam pencapaian tujuan yang ingin diraih oleh organisasi dan terutama meningkatkan kinerja pegawai.

9. Kualifikasi khusus diperlukan dalam pelaksanaan tugas
Kualifikasi khusus dalam pelaksanaan tugas di KPP sangat diperlukan. Misalnya AR, setidaknya harus menguasai peraturan perpajakan dengan baik memiliki penguasaan komputer yang baik serta dapat berkomunikasi dengan baik. Untuk tenaga fungsional, harus menguasai aspek-aspek perpajakan dan dapat melakukan analisa atas kegiatan usaha wajib pajak untuk dapat melakukan pemeriksaan laporan keuangan wajib pajak dengan baik, serta memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Juru sita di KPP juga harus dibekali dengan kualifikasi khusus karena tuntutan kerja yang juga spesifik. Demikian juga halnya dengan tenaga fungsional pemeriksa PBB. Bila kualifikasi ini telah dapat dipenuhi oleh pegawai, maka para petugas akan lebih percaya diri dan termotivasi untuk berkinerja dengan lebih baik.
10. Kemampuan dan strategi pimpinan untuk mencapai prioritas kerja
Pimpinan yang memiliki kemampuan dan strategi yang baik dalam mencapai prioritas kerja akan mendatangkan keyakinan kepada para pegawai bahwa tujuan yang hendak dicapai memang mungkin untuk dilaksanakan. Hal ini akan memberikan dorongan dan motivasi untuk berkinerja dengan baik.
11. Hubungan sehari-hari dengan seluruh karyawan yang baik mendukung kinerja
Meskipun bersifat informal, akan tetapi hubungan sehari-hari yang baik dengan seluruh karyawan di tempat bekerja akan meningkatkan kenyamanan dalam mengerjakan tugas sehari-hari. Pegawai akan lebih betah dengan kondisi kerja dan mempertinggi tingkat kehadiran di tempat kerja. Dan ini semua akan bermuara pada kerjasama dan komunikasi yang lebih baik dalam pelaksanaan tugas yang akan berakibat positif untuk motivasi berkinerja
12. Pelaksanaan tugas perlu pelatihan khusus
Pelaksanaan tugas di KPP sangat memerlukan pelatihan khusus. Misalnya pelatihan tentang operasional Sistem Informasi direktorat

Jenderal Pajak (SIDJP) yang baru untuk menggantikan Sistem Informasi Perpajakan (SIP) yang lama. Pelatihan khusus untuk Penyidik dan tenaga penyuluh dan lain-lain. Pelatihan-pelatihan ini bersifat sangat khusus dan hanya dapat diselenggarakan intern dari DJP. Dengan pelatihan-pelatihan khusus ini akan menunjang pelaksanaan tugas yang lebih baik dan memberikan kepercayaan diri serta motivasi kinerja yang lebih baik.

13. Tidak ada keluhan atau teguran tentang profesionalitas pegawai

Tidak adanya keluhan atau teguran tentang profesionalitas pegawai juga meningkatkan percaya diri dan motivasi untuk berkinerja dengan baik. Akan tetapi bila tidak adanya keluhan ataupun teguran ini terjadi karena sistem informasi yang kurang baik maka akan berakibat sebaliknya. Sehingga benar-benar harus dijaga dengan baik.

4.4. Komponen-komponen lain yang mempengaruhi Kinerja

Dari tabel *excluded Variables* (lihat Lampiran) dapat dilihat bahwa ada komponen-komponen lain yang berpengaruh terhadap kinerja meskipun tidak signifikan. Antara lain Lingkungan Fisik, Kepuasan terhadap penghasilan, Rotasi Pimpinan, Tenaga Kerja Tambahan dan Komponen Psikologis Kerja. Dari tabel *excluded Variables* ini, terdapat 5 komponen yang mempengaruhi kinerja pegawai meskipun tidak signifikan, diantaranya adalah :

1. Komponen Psikologis kerja

Terlihat ada kecenderungan bahwa psikologis kerja yang ada belum berdampak secara signifikan pada motivasi berkinerja, dan bahkan ada indikasi bahwa psikologis kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi berkinerja. Dilihat dari model kedua tabel *Excluded Variables* terlihat bahwa psikologis kerja 12% tidak berdampak terhadap kinerja.

Bila dilihat dari beberapa variabelnya pembangunnya (lihat tabel 2.6), masing-masing adalah Aspek psikologis, pelimpahan wewenang, kerjasama, tunjangan kesehatan yang memadai, situasi dan kondisi kerja, jaminan hari tua yang cukup, dan output yang dapat dimanfaatkan. Harus dilihat kembali mengapa faktor-faktor yang membangun komponen Psikologis Kerja ini pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja. Selain

itu faktor pembentuk komponennya perlu ditingkatkan dan didorong sehingga bisa memberikan kontribusi positif terhadap kinerja.

Untuk membangun komponen jnj, pimpinan harus sangat berhati-hati dalam mengelolanya. Karena meskipun pengaruhnya kecil tapi bisa mempengaruhi motivasi pegawai yang merupakan faktor dominan terhadap kinerja. Hal-hal seperti pelimpahan wewenang dalam pelaksanaan tugas bisa mempunyai aspek psikologis yang cukup strategis bagi pegawai. Selain itu kerjasama, situasi dan kondisi di tempat kerja, bahkan output dari masing-masing pegawai dan unit kerja bisa sangat mempengaruhi kondisi psikologis kerja. Aspek-aspek yang menambah motivasi pegawai dalam hal benefit juga sangat menunjang psikologis kerja seperti tunjangan kesehatan yang memadai dan jaminan hari tua yang cukup. Menurut responden di KPP Pratama Jakarta Cilandak hal-hal seperti tunjangan kesehatan dan jaminan hari tua ini yang dipandang masih sangat minim. Sehingga sangat berpengaruh negatif terhadap kondisi psikologis kerja yang pada akhirnya berakibat kontraproduktif terhadap kinerja. Bila hal-hal seperti ini tidak diperhatikan dengan lebih baik, dikhawatirkan akan menjadi mengganggu. Terutama untuk kasus-kasus tertentu. Contohnya bila masalah kesehatan merupakan kendala yang cukup besar bagi beberapa pegawai, maka tanpa tunjangan kesehatan yang cukup akan mendorong untuk berusaha mencari tambahan penghasilan dari luar kantor. Hal-hal seperti ini akan menggerogoti motivasi berkinerja yang merupakan komponen utama yang mendukung kinerja.

2. Komponen Lingkungan Fisik

Kalau dilihat dari Model kedua tabel *excluded variables*, komponen Lingkungan fisik yang nyaman memiliki kecenderungan tidak mendorong kinerja sebesar 11,8%. Walaupun tidak signifikan, akan tetapi bisa mempunyai pengaruh yang cenderung negatif terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Jakarta Cilandak. Hal ini berarti kondisi lingkungan fisik yang terlalu nyaman justru tidak mendukung kinerja yang baik. Jadi harus dipikirkan lingkungan fisik yang paling tepat untuk mendukung kinerja. Hal ini tetap harus disesuaikan dengan karakter pelayanan yang seharusnya sangat kental atmosfernya di KPP. Jadi lingkungan fisik yang

mendukung profesionalisme dan fungsional dalam pelayanan kepada Wajib Pajak yang harus diutamakan dan bukan hanya yang memberikan kenyamanan kepada pegawai. Hal ini tentunya termasuk ketersediaan teknologi yang mendukung pelayanan.

Bila dilihat dari faktor pembentuk komponen Lingkungan Fisik ini ada dua faktor yaitu tata ruang yang tidak menghambat kinerja dan lingkungan fisik yang nyaman untuk bekerja. Jadi bila dilihat dari hasil pengolahan statistik bisa lihat bahwa dua faktor ini pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja DJP.

3. Komponen Kepuasan terhadap penghasilan

Cukup mengejutkan sebenarnya bila dilihat bahwa salah satu motivasi seseorang untuk bekerja adalah untuk mendapat penghasilan. Sehingga bisa diasumsikan bahwa kepuasan terhadap penghasilan seharusnya memiliki pengaruh yang bagus terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi pada kenyataan statistik membuktikan bahwa di DJP terutama dalam hal ini di unit KPP Pratama Jakarta Cilandak tidak demikian halnya. Kepuasan terhadap penghasilan memang berpengaruh positif, tetapi tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Dari tabel *excluded variables* bisa dilihat bahwa pengaruhnya hanya sebesar 8% terhadap kinerja. Jadi harus dipikirkan kembali bagaimana sebenarnya kondisi ini dapat dibuat menjadi berpengaruh secara lebih signifikan terhadap kinerja. Hal ini mengingat bahwa DJP sudah mengupayakan sedemikian rupa sehingga di era modernisasi perpajakan ini, renumerasi bisa meningkat dengan baik. Jangan sampai upaya peningkatan penghasilan ini tidak mendapatkan berpengaruh positif terhadap pegawai terutama dari sisi peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi.

4. Komponen Tenaga Kerja Tambahan

Dari hasil pengolahan statistik yang dilakukan ternyata juga bisa dilihat bahwa komponen tenaga kerja tambahan ini tidak berpengaruh terhadap kinerja bahkan ada indikasi akan memberikan pengaruh negatif (meskipun tidak signifikan) terhadap kinerja yaitu sebesar 3%. Jadi tambahan pegawai justru pengaruhnya kurang baik terhadap kinerja pegawai di DJP. Hal ini cukup penting untuk dipikirkan lebih lanjut, karena sepertinya ada kontradiksi antara hasil statistik dengan kondisi di

lapangan. Bila diperhatikan sebagian unit kerja di KPP terkesan adanya pembebanan kerja yang terlalu berat. Contohnya beban kerja tenaga AR (Account Representative) yang terkesan seperti "Kantong Sampah". Artinya segala sesuatu yang berkenaan dengan Wajib Pajak dan penerimaan menjadi tanggung jawab AR. Hal ini telah banyak menimbulkan keluhan dari para AR di KPP. Beban kerja yang terlalu besar ini dikhawatirkan akan membuat AR menjadi kehilangan semangat untuk menjaga performa kerjanya dengan baik. Demikian juga kurangnya tenaga fungsional pemeriksa. Kurangnya tenaga fungsional ini dikarenakan bentukan KPP modern yang menggabungkan tiga unit kerja yaitu KPP, KPPBB dan Karikpa mengakibatkan beban pemeriksa menjadi membengkak. Dan hal ini justru bersamaan dengan berkurangnya tenaga pemeriksa yang sekarang memerlukan persyaratan khusus yaitu harus dari tenaga fungsional dan nantinya harus bersertifikat. Akibatnya tenaga pemeriksa dari struktural yang selama ini menjadi tulang punggung pemeriksaan di KPP tidak dapat diberdayakan lagi dan bahkan menjadi pelaksana yang notabene hanya mengerjakan pekerjaan administrasi. Dari sini bisa dilihat bahwa di satu sisi tenaga kerja tambahan sangat diperlukan sementara di sisi lainnya sebenarnya ada kelebihan kapasitas kerja yang tidak dapat dioptimalkan. Oleh karena itu sangat bisa dipahami bahwa penambahan tenaga kerja sebenarnya belum terlalu diperlukan. Akan tetapi percepatan penempatan pegawai pada tempat dan posisi yang sesuai ialah yang saat ini sangat dibutuhkan. Karena sejak modernisasi ini banyak pegawai yang telah mendapat pelatihan untuk menjadi AR dan tenaga fungsional pemeriksa tetapi belum mendapatkan formasi sebagaimana mestinya. Jadi sangat jelas mengapa penambahan tenaga kerja di KPP justru dapat berakibat negatif terhadap kinerja. Dari hasil analisa ini bisa dijadikan acuan bagi para pimpinan di DJP untuk mengambil tindakan yang tepat.

5. Komponen Rotasi Pimpinan

Hal lain yang juga berpengaruh pada kinerja meskipun tidak signifikan adalah adanya rotasi pimpinan secara periodik. Hal ini memberikan pengaruh positif (meskipun tidak signifikan, yaitu hanya 9%) pada kinerja pegawai karena komponen kepemimpinan yang kompeten merupakan

salah satu faktor yang berpengaruh besar terhadap kinerja. Otomatis dengan adanya rotasi pimpinan yang baik akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Selain memberikan penyegaran-penyegaran terhadap situasi kerja, juga akan mempengaruhi motivasi berkinerja kepada setiap pegawai yang pada gilirannya akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja. Dengan adanya rotasi pimpinan, berarti akan ada karakteristik kepemimpinan yang baru, di mana pegawai dituntut untuk dapat beradaptasi dengan baik terhadap hal ini. Kondisi ini memberikan rangsangan yang baik bagi pegawai untuk kembali terjaga dan memperbaiki kembali kinerjanya dan berusaha menyesuaikan diri dengan irama kepemimpinan yang baru. Dengan adanya rotasi baru juga seringkali membawa misi dan visi pribadi pimpinan yang seringkali menumbuhkan inovasi-inovasi dalam pelaksanaan tugas. Misalnya Kepala KPP Pratama Jakarta Cilandak yang baru sangat mementingkan aspek pelayanan di samping penerimaan. Otomatis, para pegawai akan lebih berinovasi dan menyiapkan dirinya untuk dapat lebih memberikan pelayanan yang lebih baik lagi kepada Wajib Pajak. Hal ini berpengaruh baik pada upaya masing-masing pegawai untuk meningkatkan pengetahuannya tentang peraturan-peraturan perpajakan yang terbaru sehingga dapat lebih maksimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat Wajib Pajak. Hal-hal seperti ini dampaknya menjadi besar karena dikembalikan pada komponen motivasi berkinerja yang merupakan komponen utama yang mempengaruhi kinerja.