

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan pada Bab IV, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Tebet. Hubungan positif ini menunjukkan bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan yang terdiri dari indikator variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, maka semakin baik kinerja pegawai. Sebaliknya, semakin tidak sesuai karakteristik pekerjaan yang dirasakan pegawai, maka semakin buruk kinerja pegawai.
2. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kreativitas dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Tebet. Hubungan positif ini menunjukkan bahwa semakin kreatif pegawai yang terdiri dari indikator kelancaran (*fluency*), keluwesan (*flexibility*), orisinalitas (*originality*), elaborasi (*elaboration*), dan redefinisi (*redefinition*), maka semakin baik kinerja pegawai. Sebaliknya, semakin tidak kreatif pegawai dalam menjalankan tugasnya, maka semakin buruk kinerja pegawai.
3. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kemandirian dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Tebet. Hubungan positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemandirian pegawai yang terdiri dari indikator percaya diri, tidak mengharap bantuan orang lain, mau berbuat sendiri, tanggung jawab, ingin berprestasi tinggi, menggunakan pertimbangan rasional dalam memberikan penilaian, mengambil keputusan dan memecahkan masalah, menginginkan rasa bebas, dan selalu mempunyai gagasan baru, maka semakin baik kinerja pegawai. Sebaliknya, semakin rendah kemandirian pegawai dalam menjalankan tugasnya, maka semakin buruk kinerja pegawai.

4. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompetensi manajerial dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Tebet. Hubungan positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi manajerial pegawai yang terdiri dari indikator kemampuan dalam hal perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, maka semakin baik kinerja pegawai. Sebaliknya, semakin rendah kompetensi manajerial pegawai dalam menjalankan tugasnya, maka semakin buruk kinerja pegawai.
5. Pada bagian karakteristik pekerjaan, pimpinan dipersepsi responden telah memberikan penghargaan khusus atas prestasi kerja bawahan, akan tetapi masih ada satu responden yang berpendapat bahwa pekerjaan hanya bisa dilaksanakan dengan cara yang terbatas.
6. Pada bagian kreativitas, sebagian besar responden berusaha mengungkapkan ide atau gagasan pada setiap rapat karena dipersepsi sebagai hal penting dalam kreativitas. Perdebatan dengan pimpinan, masih dianggap tidak layak dilakukan meski hanya dilakukan oleh satu responden.
7. Pada bagian kemandirian, mayoritas responden berani menghadapi tantangan karena yakin mampu mengatasinya. Satu orang responden memilih tidak jujur dalam memberikan penilaian terhadap orang lain.
8. Pada bagian kompetensi manajerial, sebagian besar responden dalam bekerja berhasil menemukan fakta-fakta yang berguna sebagai bahan evaluasi. Satu orang responden merasa bahwa belum mengerti bagaimana cara mengembangkan membangun tim kerja yang efektif.
9. Pada bagian kinerja, mayoritas responden berusaha untuk selalu meningkatkan kualitas pengelolaan kantor dengan penerapan konsep-konsep terbaru.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan hasil penelitian sebagaimana dipaparkan di atas, maka direkomendasikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan pada Kantor Pelayanan Pajak Tebet perlu diperbaiki karena terbukti berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan menyempurnakan secara terus menerus karakteristik pekerjaan yang meliputi aspek variasi keterampilan, identitas tugas, otonomi, signifikansi tugas, dan umpan balik.
2. Kreativitas pegawai perlu ditingkatkan dengan mendorong pegawai untuk menemukan berbagai alternatif penyelesaian pekerjaan agar lebih efisien dan efektif. Hal ini dikarenakan berdasarkan hasil penelitian masih banyak pegawai yang menggunakan pendekatan tidak variatif dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung monoton. Selain itu pimpinan juga perlu mendorong pegawai untuk secara aktif meningkatkan pengetahuannya, karena diketahui masih cukup banyak pegawai yang kurang berinisiatif untuk meningkatkan pengetahuannya.
3. Kemandirian pegawai perlu ditingkatkan, khususnya mengenai ketenangan dalam menghadapi persoalan kerja, kemauan untuk melakukan berbagai latihan kerja dan objektivitas dalam memberikan penilaian terhadap orang lain. Berdasarkan temuan penelitian, diketahui masih cukup banyak pegawai yang kurang terkait dengan hal tersebut. Upaya peningkatan dapat dilakukan dengan cara memberikan secara rutin kepada pegawai oleh pimpinan tentang cara-cara efektif dalam menghadapi permasalahan dan menanamkan sikap-sikap positif terhadap bawahan, seperti memberikan teladan dalam menerapkan sikap-sikap yang terkait dengan kemandirian.
4. Kompetensi manajerial pegawai perlu ditingkatkan khususnya berkenaan dengan kemampuan dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Upaya peningkatan dapat dilakukan dengan cara menyelenggarakan pelatihan-pelatihan manajerial dengan mengundang para ahli manajemen. Dalam hal ini pimpinan juga dapat memberikan contoh dan memberikan tips-tips dalam mempraktekkan konsep-konsep manajemen.
5. Pimpinan dipersepsi oleh pegawai telah memberikan penghargaan khusus atas prestasi kerja yang dilakukan. Hal ini dengan demikian perlu dipertahankan dan dioptimalkan lagi. Mengingat masih ada pegawai yang

beranggapan bahwa pekerjaan hanya bisa dilaksanakan dengan cara yang terbatas, maka pihak pengambil kebijakan perlu memformulasikan kebijakan untuk memberikan pengertian bahwa pekerjaan dapat diselesaikan dengan berbagai cara. Salah satu langkah yang dapat ditempuh adalah dengan memberikan pelatihan yang relevan.

6. Kondisi yang kondusif untuk mengembangkan ide dan gagasan para pegawai perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Pimpinan juga perlu memberikan pengertian bahwa perdebatan antara pimpinan dan pegawai adalah hal lazim sepanjang menyangkut peningkatan kinerja bersama.
7. Tugas yang menantang perlu diberikan karena hal ini dapat meningkatkan kemandirian pegawai. Prinsip kejujuran harus ditegakkan khususnya dalam hal memberikan penilaian terhadap orang lain.
8. Fakta-fakta yang ditemukan oleh pegawai yang berguna sebagai bahan evaluasi perlu ditindaklanjuti. Cara pengembangan untuk membangun tim kerja yang efektif perlu ditingkatkan dengan pelatihan yang relevan.
9. Peningkatan kualitas pengelolaan kantor melalui penerapan konsep-konsep baru sebaiknya dikondisikan agar selalu ada peningkatan kinerja.