BAB II
TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

1. Tinjauan Tentang Perpajakan

Sebelum membahas sistem *administrasi perpajakan* lebih jauh, terlebih dahulu akan dibahas mengenai pengertian sistem itu sendiri dan hubungannya dengan perpajakan. Winardi (2003:44) merangkum definisi dan pengertian sistem dari berbagai pendapat para pakar yaitu:

a. *Systems are complexes of elements standing in interaction (Ludwig von Bertalanffy)*.
b. *A system is a set of objects together with relationships between the objects and between their attributes (A.D. Hall, R.E. Fagen)*.
c. *A system is a set of components interacting with each other, and a boundary which selects both the kind and rate of flow of inputs and outputs to and from the system (Kenneth Berrien)*.
d. *A system is an organized or complex whole; an assemblage or combination of things or parts forming a complex or unitary whole (Richard A. Johnson, Fremont E.Kast, James E. Rosenzweig).*
e. *A system is a big black box which we can't unlock the locks, and all we can find out about is, what goes in and what comes out (Kenneth Boulding)*.

Winardi sendiri (2003:45) mengajukan juga definisi tentang sistem yaitu:

> Sistem merupakan suatu keseluruhan, yang terdiri dari aneka macam komponen (subsistem) yang saling berinteraksi satu sama laindalam rangka upaya mengusahakan pencapaian sasaran-sasaran sistem yang bersangkutan. Setiap sistem mempunyai unsur-unsur seperti masukan *(input)*, proses *(process)*, keluaran *(output)*, umpan balik *(feedback)*, dan umpan ke depan *(feedforward)*.

Robbins (1994: 11) berpendapat bahwa sistem adalah kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan saling bergantung yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan kesatuan. Lebih lanjut Robins (1994:12) menyatakan bahwa sebuah sistem dikarakteristikan melalui dua kekuatan yang berbeda yaitu differensiasi dan integrasi.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

Dalam sebuah sistem, fungsi-fungsi khusus itu dideferensiasikan, yang menggantikan pola umum yang bermacam-macam. Pada saat yang sama, agar dapat mempertahankan kesatuan diantara bagian-bagian yang dideferensiasi dan keseluruhan bentuk yang lengkap, setiap sistem mempunyai proses integrasi timbal balik. Integrasi tersebut dapat dicapai melalui perangkat-perangkat seperti supervisi langsung *(direct supervision)*, peraturan dan kebijakan.

Menurut Nurmantu (2003:105), pakar yang pertama kali dianggap membahas secara akademik tentang sistem adalah Ludwig von Bertalanffy, seorang biopsikologi bangsa Jerman yang menulis *General System Theory* pada tahun 1950-an. Nurmantu menambahkan bahwa semua fenomena mempunyai hubungan seperti dalam ilmu alam yaitu ada organ, sel dan molekul. Suatu masyarakat terdiri dari suprasistem, sistem, dan subsistem. Lebih lanjut Nurmantu (2003:105) menyatakan bahwa ditinjau dari tingkatan negara maka negara adalah suprasistem, keuangan negara adalah sistem dan perpajakan adalah subsistem. Ditinjau dari tingkatan perpajakan maka perpajakan di Indonesia adalah suatu suprasistem, pajak penghasilan adalah sistem dan pajak penghasilan atas karyawan adalah subsistem. Demikian seterusnya.

Norman Novak (1970) sebagaimana dikutip oleh Nurmantu (2003:106) mengemukakan bahwa sistem perpajakan suatu negara terdiri dari tiga unsur yaiutu *tax policy*, *tax law*, dan *tax administration*. Ketiga unsur tersebut merupakan sub sistem yang saling berinteraksi dalam kesatuan sistem dan menghasilkan output dalam perpajakan.

Dengan merujuk berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sistem perpajakan adalah kumpulan dari berbagai rangkaian komponen (subsistem) yang saling berinteraksi dalam rangka mengelola pajak yang terutang oleh wajib pajak sehingga dapat mengalir ke kas negara. Untuk itu dalam sistem pajak penghasilan dikenal sistem *self assessment*, sistem *official assessment*, dan sistem *withholding*.

Sistem perpajakan suatu negara merupakan refleksi dari kehiduoan sosial, ekonomi, dan kebijakan publik yang telah ditetapkan pemerintah yang pada umumnya berbentuk peraturan perundang-undangan yang

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

menentukan *cause of action* yang harus dilaksanakan, yang tercermin dalam berbagai keputusan yang diterbitkan oleh instansi yang berkaitan.

Mansury (2000:23) menyatakan bahwa sistem perpajakan terdiri dari tiga unsur utama yaitu kebijakan pajak *(tax policy)*, undang-undang pajak *(tax law)* dan admnistrasi pajak *(tax administration)*. Ketiga unsur tersebut merupakan sub sistem yang saling berinteraksi dan saling tergantung satu sama lain untuk mencapai suatu keberhasilan. Hal ini diperkuat oleh Zain (2004:22) yang memberikan pendapatnya mengenai ketiga unsur tersebut:

> Hubungan antara ketiga unsur tersebut dapat diumpamakan sebagai kursi yang mempunyai kaki-kaki, dimana kaki-kaki tersebut adalah kebiajakan perpajakan, undang-undang perpajakan, dan administrasi perpajakan. Tanpa kaki-kaki tersebut sama panjang dan sama kuat, maka kursi tidak akan stabil. Apabila salah satu dari kakinya lemah maka seluruh sistem akan terjerumus dalam keruntuhan. Kebijakan pajak dan undang-undang pajak merencanakan dan menyediakan struktur yang sah yang merupakan kerangka dimana administrasi pajak yang efektif harus dibangun.

Berikut ini akan dipaparkan pendapat para ahli sehubungan dengan pembuatan sistem perpajakan yang baik dan efektif. Fritz Neumark, sebagaimana disampaikan oleh Nurmantu (2003:90) mengemukakan bahwa dalam mendesain sistem perpajakan yang efektif harus memperhatikan prinsip-prinsip yaitu *revenue productivity, social justice, economic goals* dan *ease of administration and compliance.* Secara singkat dapat dijelaskan masing-masing prinsip tersebut yaitu :

a. Prinsip re*venue productivity*

   Prinsip ini menyangkut dua hal yaitu *principle of adequacy* dan *principle of adaptabilitiy*. *Principle of adequacy* mengandung arti bahwa sistem perpajakan harus dapat menjamin penerimaan negara untuk membiayai semua pengeluaran. Sedangkan *principle of adaptability* mengandung arti bahwa sistem perpajakan harus bersifat fleksibel untuk menghasilkan penerimaan tambahan bagi negara, apabila terjadi kebutuhan mendadak seperti bencana alam nasional tanpa menimbulkan kegoncangan dalam bidang ekonomi rakyat.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

b. Prinsip *Social Justice*

Prinsip ini mengandung arti bahwa sistem perpajakan yang baik harus memperhatikan aspek keadilan sosial dengan memperhatikan prinsip-prinsip keseragaman *(universality)*, keadilan *(equality)*, kemampuan membayar *(ability to pay)* dan pemerataan pendapatan *(redistribution of income).*

c. Prinsip *Economic Goal*

Prinsip ini mengandung arti bahwa sistem perpajakan yang ada harus dapat digunakan untuk mecapai tujuan dalam ekonomi.

d. Prinsip *Ease of Administration and Compliance*

Prinsip ini mengandung arti bahwa sistem perpajakan yang baik harus sederhana, mudah dalam administrasinya dan mudah untuk dipatuhi. Kaidah-kaidah yang berkaitan dengan prinsip tersebut adalah :

1) *the requirement of clarity,* yaitu ketentuan pajak yang digunakan dalam sistem/proses pemungutan harus dapat dipahami, dan tidak menimbulkan keraguan atau penafsiran yang berbeda, tetapi harus jelas baik untuk wajib pajak maupun fiskus sendiri.
2) *the requirement of continuity,* yaitu undang-undang perpajakan tidak boleh sering berubah, dan apabila terjadi perubahan harus dalam konteks pembaharuan undang-undang secara umum dan sistematis,
3) *the requirement of economy,* artinya biaya-biaya yang terjadi selama proses pemungutan harus ditekan serendah-rendahnya. Biaya-biaya yang diminimalkan tidak hanya biaya yang dikeluarkan pemerintah *(administrative cost)* tetapi juga biaya-biaya yang dikeluarkan oleh wajib pajak untuk melaksanakan kewajiban perpajakannya *(compliance cost).*
4) *the requirement of convenience,* artinya pembayaran pajak harus sedapat mungkin tidak memberatkan wajib pajak, tetapi pengenaannya saat wajib pajak menerima penghasilan.

Terminassian (1998:108-112) menyatakan pentingnya sistem perpajakan yang sederhana di negara berkembang:

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

> …..bagaimana dana pajak yang terkumpul diorganisasikan di negara berkembang serta negara-negara lain yang dalam tahap transisi ke arah orientasi ekonomi pasar, kebijakan sistem perpajakan serta administrasi yang sederhana akan sangat dibutuhkan unutk memastikan terjaminnya terkumpulnya pendapatan negara dari pajak. Terjadinya komplikasi akan berakibat timbulnya biaya administratif serta permasalahan dalam pengamanan tingkat kepatuhan, hal tersebut sama saja dengan kerugian yang sangat mungkin terjadi *(potential loss)*. Sangatlah penting untuk menanamkan dalam ingatan kita bahwa ada dua tujuan utama dari administrasi sistem perpajakan yaitu menerapkan peraturan perpajakan secara seragam *(universality)* untuk menacapai penerimaan negara yang maksimal dengan biaya pengumpulan pajak *(collection cost)* yang minimal, serta untuk mencapai tingkat kepatuhan sukarela *(voluntary compliance)* dari wajib pajak.

Pentingnya desain sistem perpajakan yang baik dan persamaan perlakuan terhadap wajib pajak, Bird (1992:183) berpendapat:

> Makin baik desain sistem perpajakan dan persamaan perlakuan terhadap wajib pajak, serta makin kuatnya administrasi perpajakan adalah jalan satu-satunya untuk mengatasi penghindaran/penggelapan pajak. Hal-hal yang utama yang sangat dibutuhkan untuk reformasi perpajakan adalah keinginan nyata dari pemerintah untuk mengarahkan kebijakan dan administrasi perpajakan yang diinstitusionalkan dengan baik.

Rosdiana (2005:119) berpendapat bahwa sistem perpajakan yang baik bila digambarkan secara sederhana seperti sebuah segitiga sama sisi, dimana sisi-sisinya adalah asas *revenue productivity, equity*, dan *ease of administration*. Asas *revenue productivity* mewakili kepentingan pemerintah, *asas equity* mewakili kepentingan masyarakat, dan asas *ease of administration* mewakili kepentingan pemerintah dan masyarakat. Ketiga asas tersebut harus dipegang teguh dan dijaga keseimbangannya agar tercapai sistem perpajakan yang baik. Lebih lanjut Rosdiana (2005:119) mengatakan bahwa pada perkembangan di tingkat implementasi tampaknya keseimbangan tersebut tidak lagi terjaga, karena seringkali lebih mengutamakan kepentingan negara, yaitu penerimaan negara.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

Mansury (2003:8) menyatakan bahwa kebijakan pajak merupakan alternatif yang akan dipilih dari berbagai pilihan agar dapat dicapai sasaran yang hendak dituju dari sistem perpajakan. Alternatif tersebut meliputi siapa yang akan dijadikan subjek pajak, apa saja yang menjadi objek pajak, berapa besarnya tarif pajak, dan bagaimana prosedur perpajakan. Rosdiana (2005:93) menyatakan bahwa kebijakan pajak adalah kebijakan fiskal dalam arti yang sempit. Kebijakan fiskal dalam arti luas adalah kebijakan untuk mempengaruhi produksi masyarakat, kesempatan kerja dan inflasi, dengan menggunakan instrumen pemungutan pajak dan pengeluaran belanja negara. Kebijakan fiskal dalam arti sempit adalah kebijakan yang berhubungan dengan penentuan apa yang akan dinajdikan sebagai *tax base*, siapa-siapa yang dikenakan pajak, apa-apa yang dijadikan objek pajak, apa-apa yang dikecualikan, bagaimana menentukan besarnya pajak terutang dan bagaimana menentukan prosedur pelaksanaan kewajiban pajak terutang.

Berdasarkan definisi diatas, kebijakan pajak untuk menaikkan jumlah Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) menjadi sebesar Rp. 13.200.000,- sebagai pengurang penghasilan neto bagi wajib pajak orang pribadi, merupakan contoh kebijakan fiskal dalam arti luas. Sementara itu, kebijakan pemungutan pajak final PPh Pasal 4 ayat (2) merupakan contoh kebijakan fiskal dalam arti sempit.

Menurut Mansury (2002:5) undang-undang pajak adalah seperangkat peraturan perpajakan yang terdiri dari undang-undang beserta peraturan pelaksanaannya. Konsistensi dan kejelasan antara undang-undang dengan peraturan di bawahnya harus dijaga dengan baik agar tidak menimbulkan ambigu yang pada akhirnya akan membingungkan wajib pajak. Ketidakjelasan peraturan akan menjadi salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak. Menurut Nurmantu (2003:114) hukum pajak dibedakan menjadi dua yaitu hukum pajak material *(material tax law)* dan hukum pajak formal *(formal tax law)*. Hukum pajak material adalah hukum pajak yang memuat ketentuan-ketentuan tentang siapa-siapa yang dikenakan pajak, siapa-siapa yang dikecualikan dari pengenaan pajak, apa saja yang dikenakan pajak, apa saja yang dikecualikan dari pengenaan pajak, dan berapa

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

besarnya pajak terutang. Oleh karena itu, dalam hukum pajak material diatur mengenai:

a. objek pajak, keadaan-keadaan, perbuatan-perbuatan dan peristiwa hukum yang dapat dikenakan pajak (objek pajak)
b. subjek pajak yaitu siapa saja yang dapat dikenakan pajak atau diwajibkan melaksanakan kewajiban pajak.
c. besarnya pajak yang terutang.

Pengertian administrasi pajak telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Mansury (2002:5) menyatakan bahwa administrasi pajak *(tax administration)* mengandung tiga pengertian yaitu :

a. suatu instansi atau badan yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan pemungutan pajak.
b. orang-orang yang terdiri dari pejabat dan pegawai yang bekerja pada instansi perpajakan yang secara nyata melaksanakan kegiatan pemungutan pajak.
c. proses kegiatan penyelenggaraan pemungutan pajak yang ditatalaksanakan sedemikian rupa sehingga dapat mencapai sasaran yang telah digariskan dalam kebijakan perpajakan, berdasarkan sarana hukum yang ditentukan oleh Undang-undang Perpajakan dengan efisien.

Nowak sebagaimana dikutip oleh Nurmantu (1994: 85) berpendapat bahwa administrasi perpajakan mempunyai pengertian dalam arti sempit dan luas.

a. Administrasi pajak dalam arti sempit

   Administrasi pajak dalam arti sempit adalah penatausahaan dan pelayanan terhadap kewajiban dan hak wajib pajak, yang dapat dilakukan di kantor pajak mapun di kantor wajib pajak. Penatausahaan meliputi tindakan dokumentasi data yang terkait dengan aspek pemajakan yang relevan. Data tersebut secara garis besar bersumber dari wajib pajak dan instansi lain. Data dari wajib pajak berupa informasi tentang identitas, pelaporan pajak, bukti pembayaran, dan korespondensi. Data dari bukan wajib pajak berupa produk yang diterbitkan oleh otoritas pajak dan pihak ketiga atau

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

instansi lain seperti bank. Pelayanan adalah serangkaian proses yang dilakukan oleh petugas pajak untuk melayani wajib pajak sehingga wajib pajak dapat menjalankan kewajiban dan mendapatkan haknya sesuai yang diatur oleh peraturan pajak yang berlaku.

b. Administrasi pajak dalam arti luas

Administrasi pajak dalam arti luas dapat dilihat sebagai fungsi, sistem, dan lembaga.

1) Administrasi pajak sebagai fungsi

Seperti layaknya proses manajemen, administrasi pajak mempunyai fungsi perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, penggerakan *(actuating)* dan pengendalian perpajakan *(controlling)*.

2) Administrasi pajak sebagai sistem

Sebagai sistem, administrasi perpajakan merupakan seperangkat unsur (sub sistem) seperti peraturan perundangan, sarana dan prasarana, fiskus, wajib pajak, yang saling berkaitan dan secara bersama-sama menjalankan fungsi dan tugasnya untuk mencapai tujuan yang diamanatkan dalam undang-undang perpajakan.

3) Administrasi pajak sebagai lembaga

Sebagai lembaga, administrasi perpajakan merupakan institusi yang mengelola sistem dan melaksanakan proses pemajakan.

Ketiga hal tersebut yaitu fungsi, sistem dan lembaga tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya, karena merupakan sub sistem yang saling berkaitan.

Menurut Silvani (1992:274) tujuan utama dari administrasi pajak adalah meraih kepatuhan pajak secara sukarela *(voluntary compliance)*. Menjatuhkan sanksi dan pinalti bagi para pelanggar bukan menjadi sasaran utama, namun demikian administrasi pajak tetap dituntut berhasil memberi keyakinan kepada seluruh wajib pajak bahwa ketidakpatuhan akan terdeteksi dan diberi hukuman.

Tanzi (1987:27) menyatakan bahwa administrasi pajak mempunyai peranan yang sangat penting dalam penyelenggaraan sistem perpajakan sehingga tujuan menghimpun dana dari pajak sebagai sumber utama penerimaan negara dapat dilaksanakan dengan optimum.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

Administrasi pajak yang baik tidak hanya diukur dari kemampuannya untuk mengumpulkan penerimaan pajak, tetapi harus menjunjung tinggi keadilan, politik, dan tingkat kesejahteraan ekonomi. Seperti yang dikemukakan oleh Norman D. Nowak sebagaimana dikutip oleh Mansury (2002:6) administrasi perpajakan merupakan kunci bagi berhasilnya pelaksanaan kebijakan perpajakan dan disusun dengan baik sehingga mampu menjadi instrumen yang bekerja secara efisien dan efektif dalam penyelenggaraan pemungutan pajak sesuai dengan hukum pajak positip.

Selain itu, administrasi pajak yang baik dapat menutupi dan menyempurnakan undang-undang perpajakan yang kurang sempurna, tetapi sebaliknya administrasi pajak yang buruk akan mengubah undang-undang perpajakan yang baik menuju ketidakadilan. Hal ini dapat dilihat dari kutipan berikut:

> *The operation of any tax system and the attitude of taxpayers toward it are strongly influenced by the quality of its administration. It is often said that the defeat of a bad tax may be substantially corrected by a good administration, while bad administration may convert a good tax into an instrument of injustice. Good administration in this sense involves on the part of those responsible for it high of intelligence, impartially, and more strength (Encyclopedia of the Social Sciences, 1957:536)*.

Mansury (2002:6) berpendapat bahwa dasar-dasar bagi terselenggaranya administrasi pajak yang baik meliputi beberapa hal, yaitu:

a. Kejelasan dan kesederhanaan dari ketentuan undang-undang yang memudahkan bagi administrasi dan memberikan kejelasan bagi wajib pajak.
b. Kesederhanaan akan mengurangi resiko adanya penyelundupan pajak. Kesederhanaan yang dimaksud adalah kesederhanaan baik dalam perumusan yuridis, yang memberi kemudahan untuk dipahami, maupun kesederhanaan untuk dilaksanakan oleh aparat dan untuk dipatuhi pajaknya oleh wajib pajak.
c. Reformasi dalam bidang perpajakan yang realistis harus mempertimbangkan kemudahan tercapainya efisiensi dan efektifitas

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

administrasi perpajakan, semenjak dirumuskannya kebijakan perpajakan.

d. Administrasi perpajakan yang efisien dan efektif perlu disusun dengan memperhatikan penataan, pengumpulan, pengolahan, dan pemanfaatan informasi tentang subjek pajak dan objek pajak.

Bird dan Casanegara (1995:275-283) mengemukakan bahwa administrasi pajak yang efektif harus dapat mengatasi berbagai kendala kesenjangan yang terjadi seperti :

a. kesenjangan *(gap)* antara wajib pajak potensial dengan waib pajak terdaftar.
b. kesenjangan *(gap)* antara wajib pajak terdaftar dengan wajib pajak yang melaporkan SPT.
c. kesenjangan *(gap)* antara pajak yang dilaporkan oleh wajib pajak dengan pajak potensial menurut ketentuan yang berlaku.
d. kesenjangan (gap) antara pajak yang dilaporkan oleh wajib pajak sesuai perhitungan wajib pajak berdasarkan *self assesment* dengan pajak yang sebenarnya terutang.

Saat ini di Indonesia hukum pajak material diatur dalam Undang-undang Nomor 17 Tahun 2000 tentang Perubahan Ketiga atas Undang-undang Nomor 7 tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan, serta Undang-undang Nomor 18 Tahun 2000 tentang Perubahan Kedua atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1983 tentang Pajak Pertambahan Nilai Barang dan Jasa dan Pajak Penjualan Barang Mewah.

Hukum pajak formal adalah hukum pajak yang memuat ketentuan-ketentuan bagaimana mewujudkan hukum pajak material menjadi kenyataan. Oleh karena itu, dalam hukum pajak formal diatur mengenai prosedur (tata cara) pemenuhan hak dan kewajiban perpajakan serta sanksi-sanksi bagi yang melanggar kewajiban perpajakan.

Saat ini di Indonesia hukum pajak formal diatur dalam Undang-undang Nomor 28 Tahun 2007 tentang Perubahan Ketiga atas Undang-undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan. Pada pasal 36A (1) disebutkan bahwa pegawai pajak yang

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

karena kelalaiannya atau dengan sengaja menghitung atau menetapkan pajak tidak sesuai dengan ketentuan undang-undang perpajakan dikenai sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pada penjelasan Pasal 36A (1) lebih lanjut dinyatakan bahwa dalam rangka mengamankan penerimaan negara dan meningkatkan profesionalisme pegawai pajak dalam melaksanakan ketentuan undang-undang perpajakan, terhadap pegawai pajak yang dengan sengaja menghitung atau menetapkan pajak yang tidak sesuai dengan undang-undang sehingga mengakibatkan kerugian pada pendapatan Negara dikenai sanksi dengan ketentuan perundang-undangan. Dalam pasal 36 A UU No. 28 tahun 2007 tersebut sudah terlihat jelas bahwa masalah kinerja pegawai menjadi masalah yang sangat diperhatikan oleh pemerintah.

2. Karakteristik Pekerjaan

Pada bidang industri terdapat bermacam-macam jenis pekerjaan yang mempunyai sifat berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya. Meskipun demikian dari masing-masing pekerjaan terdapat ciri-ciri umum yang merupakan ciri kesamaan antar pekerjaan. Abush dan Burkhead (1984: 75) menyebutnya sebagai karakteristik pekerjaan. Menurutnya, karakteristik pekerjaan merupakan dimensi initi pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas yang ada dalam suatu pekerjaan.

Menurut Tuner dan Lawrence (1995: 63), karakteristik pekerjaan merupakan atribut-atribut tugas bersifat yang ada di dalam pekerjaan. Di pihak lain Gibson, Ivancevich dan Donnely (1997: 125) menyebutkan karakteristik pekerjaan tersebut sebagai isi pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan sebagai pemegang pekerjaan. Perasaan karyawan tersebut dipengaruhi oleh tingkat kemampuan kognitif, kemampuan adaptasi, dan luas perhatian yang dimiliki oleh karyawan. Dari pendapat-pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik pekerjaan adalah dimensi inti pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas yang bersifat khusus yang berada di dalam semua pekerjaan dan dirasakan oleh para pekerja dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaan. Menurut Hackman dan Oldham (Munandar, 2001: 357-358), karakteristik pekerjaan terdiri dari lima faktor, yakni:

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

a. Variasi keterampilan/keragaman (*variety*)

Variasi leterampilan merupakan tingkat penggunaan variasi keterampilan dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Keragaman memungkinkan pegawai untuk melaksanakan bidang tugas yang berbeda yang seringkali mengharuskan adanya keterampilan yang berbeda-beda. Pekerjaan yang sangat beragam dipandang para pegawai lebih menantang karena mencakup beberapa jenis keterampilan. Pekerjaan seperti ini juga meniadakan kemonotonan yang timbul dari setiap aktivitas yang berulang. Apabila pekerjaan itu bersifat fisik, digunakan otot yang berbeda, sehingga satu bidang otot tidak digunakan berlebihan dan letih sore pada hari. Keragaman menimbulkan perasaan kompeten yang lebih besar bagi pegawai, karena mereka dapat melakukan jenis pekerjaan yang berlainan dengan cara yang berbeda.

b. Identitas tugas (*task identity*)

Dimensi inti pekerjaan yang kedua adalah identitas tigas, yang memungkinkan pegawai untuk melaksanakan sebuah pekerjaan seutuhnya. Banyak upaya pemerkayaan pekerjaan telah dilakukan pada dimensi ini, karena dimasa lampau gerakan manajemen ilmiah menimbulkan pekerjaan yang terlalu dispesialisasikan dan rutin. Para pegawai secara individu mengerjakan bagian kecil pekerjaan sehingga mereka tidak dapat mengidentifikasikan salah satu produk dengan upaya mereka. Mereka tidak dapat memiliki rasa menyelesaikan atau bertanggung jawab bagi produk secara keseluruhan. Apabila tugas diperluas untuk menghasilkan sebuah produk secara keseluruhan atau bagiannya yang dapat diidentifikasi, maka telah terbentuk identitas tugas.

c. Signifikansi tugas (*task significance)*

Dimensi ini megacu pada kadar dampak pekerjaan tersebut, terhadap orang lain, seperti yang dipersepsikan karyawan. Dampak itu boleh jadi atas orang lain dalam organisasi bersangkutan, seperti pada saat karyawan melakukan langkah pokok dalam proses kerja,

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

atau dampak itu atas pihak lain di luar perusahaan. Hal yang penting adalah bahwa karyawan percaya mereka melakukan sesuatu yang penting dalam organisasi dan/atau masyarakat.

d. Otomoni *(autonomy)*

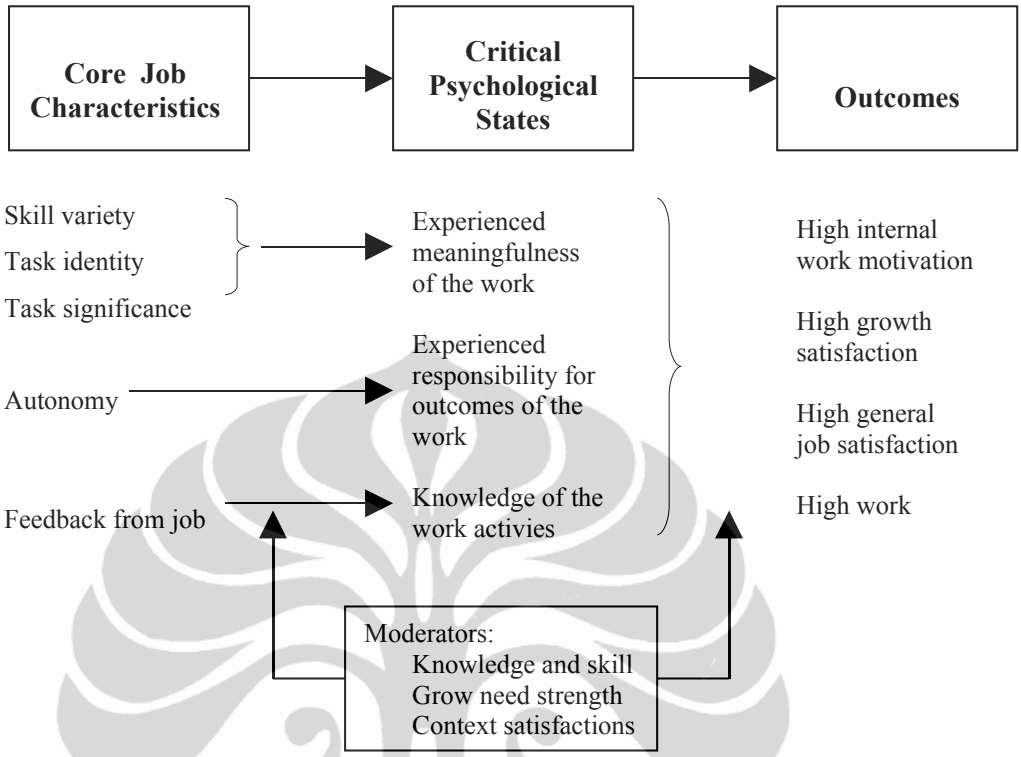
Otonomi merupakan karakteristik pekerjaan yang memberikan kebijaksanaan dan kendali tertentu bagi pegawai keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dan dimensi ini tampaknya merupakan hal yang mendasar untuk menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan. Walaupun mereka mau bekerja dalam berbagai kendala organisai, mereka juga bersikeras untuk memiliki keluasaan tertentu. Praktik manajemen berdasarkan sasaran (MBO) yang populer merupakan salah satu cara menimbulkan otonomi lebih besar karena memberikan peran lebih besar bagi para karyawan dalam menyusun tujuan mereka sendiri dan melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan itu.

e. Umpan balik (*feedback*)

Dimensi inti yang kelima adalah umpan balik. Umpan balik mengacu pada informasi yang memberi tahu karyawan tentang seberapa baik prestasi mereka. Umpan balik timbul dari pekerjaan itu sendiri, pimpinan, dan karyawan lainnya. Gagasan umpan balik cukup sederhana, tetapi sangat penting bagi orang-orang di tempat kerja. Karena karyawan menginvestasikan bagian yang substansial dari kehidupan mereka dalam pekerjaan, karyawan ingin mengetahui seberapa baik prestasinya. Lebih lanjut, karyawan perlu mengetahui agak sering karena mereka mengakui bahwa prestasi itu memang berbeda-beda, dan satu-satunya cara karyawan dapat mengadakan penyesuaian adalah dengan mengetahui bagaimana prestasi sekarang.

Kelima dimensi karakteristik pekerjaan yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham di atas, kemudian diperjelas oleh Gordon (1993: 624) sebagaimana tampak dalam gambar di bawah ini.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008



Gambar II.1. Model Karakteristik Pekerjaan

Berdasarkan lima faktor di atas atau disebut juga ciri-ciri intrinsik pekerjaan, Hackman dan Oldham (dalam Luthans, 2002: 510) mengembangkan model karakteristik kerja dari motivasi kerja. Hackman dan Oldham mengasumsikan bahwa ciri-ciri pekerjaan di atas menimbulkan tiga kritikal *psychological states*, yaitu: (1) *Experienced meaningfulness of the work,* (2) *Experienced responsibility for outcomes of the work*, dan (3) *knowledge of the actual results of the work activities*. Ketiga kondisi psikologis yang kritikal ini menghasilkan empat macam *personal and work outcomes* (keluaran pribadi dan kerja), yaitu: (1) Motivasi kerja internal yang tinggi, (2) Unjuk kerja yang bermutu tinggi, (3) Kepuasan kerja yang tinggi dengan pekerjaan, dan (4) Angka kemangkiran dan keluar pegawai yang rendah. Berdasarkan ciri intrinsik pekerjaan atau yang mereka sebut *core job dimensions*, Hackman dan Oldman membuat suatu rumus untuk mengetahui skor potensi motivasi (*motivation potential score* = *MPS*), sebagai berikut:

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

$$MPS = \frac{(\text{ragam keterampilan+jati diri tugas+sig. tugas}) \times \text{otonomi balikan}}{3}$$

Model karakteristik pekerjaan dari motivasi kerja menunjukkan hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja bersama dengan motivasi internal yang tinggi. Konsep sama yang diajukan oleh Herzberg, yang mengelompokkan ciri-ciri pekerjaan intrinsik ke dalam kelompok *motivators.*

Sementara menurut Stone dan Gueuthal (dalam Ivancevich dan Matteson, 2002: 242), karakteristik pekerjaan memiliki 6 (enam) dimensi, yaitu: (1) keragaman (*variety*), (2) otonomi (*autonomy*), (3) interaksi yang dibutuhkan (*required interaction*), (4) interaksi pilihan (*interaction optional*), (5) pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan (*knowledge and skill required*), dan (6) tanggung jawab (*responsibilty*). Apabila dibandingkan dengan dimensi inti karakteristik pekerjaan yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham, terlihat ada beberapa dimensi inti yang sama, yaitu variasi dan otonomi. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan pada dasarnya juga sama dengan variasi keterampilan dalam dimensi inti karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham.

Hackman dan Oldham telah mengidentifikasi dimensi inti (*core dimension*) khususnya memperkaya pekerjaan (*job enrichment*). Apabila salah satu dimensi itu tidak ada, maka secara psikologis karyawan merasa terampas dan motivasi cenderung menurun. Seluruh dimensi inti itu cenderung mempertinggi motivasi, kepuasan, dan kualitas kerja dan mengurangi pergantian pegawai dan kemangkiran. Dampak dimensi itu atas kuantitas kerja kurang andal. Semua pekerjaan manajerial, kantoran dan pekerjaan pabrik, seringkali tidak mengandung dimensi inti tertentu. Diakui terdapat perbedaan individu yang besar dalam hal cara para pegawai beraksi terhadap dimensi inti tersebut, tetapi pegawai tertentu memandangnya sebagai hal pokok bagi motivasi intern (Davis dan Newstrom, 1996 : 58-60). Aldag dkk (1981: 158) dalam penelitiannya membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

motivasi kerja, kepuasan kerja, performance kerja kerja, absensi, harapan terhadap pekerjaan, keterlibatan kerja, stress karena peran dan alinansi.

Dimensi inti dari pekerjaan atau disebut juga karakteristik pekerjaan, berdasarkan karya, Herzberg, Richard Hackman dan rekan-rekannya telah mengidentifikasikan lima dimensi inti yang bila ada, dapat memberi *job enrichment*. Hackman, setelah melakukan penelitian atas banyak pekerjaan yang berbeda, menyimpulkan bahwa dimensi inti seringkali tidak ditemukan dalam pekerjaan manajerial dan kearah baru. Ia juga mencatat perbedaan individual yang besar tentang bagaimana para pegawai bereaksi terhadap dimensi inti. Tidak semua ingin atau dapat memperoleh manfaat dari pekerjaan yang disuburkan (*job enrichment*) (Gibson, Donelly dan Ivancevich, 1997: 368-369).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Dengan kata lain, karakteristik pekerjaan dapat digunakan sebagai cara untuk meningkatkan produktivitas kerja dan efisiensi kerja, yang selanjutnya dapat mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Ada tiga macam cara memandang subjek desain pekerjaan, yaitu: pendekatan mekanistik, motivasional, dan secara biologis. Desain pekerjaan mekanistik, setiap pekerja hanya diharuskan melakukan satu atau dua hal yang sederhana, terus menerus. Kebanyakan dari pekerjaan ini amat mudah dipelajari dan dilakukan. Desain pekerjaan motivasional, ketika keterbatasan pendekatan mekanistik menjadi jelas, peneliti mulai mencari cara membuat pekerjaan lebih bervariasi dan menantang. J. Richard Hackman dan teman-temannya mengidentifikasi lima macam dimensi inti pekerjaan, yaitu variasi keterampilan. Identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Dikatakan bahwa karyawan yang memahami tanggung jawab pekerjaan lebih termotivasi dan merasa puas dengan posisi mereka. Orang yang pekerjannya memerlukan berbagai keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas yang tinggi memandang pekerjaan amat besar artinya. Otonomi tingkat tinggi membuat pekerja lebih bertanggung jawab dan berhati-hati dalam tindakannya. Umpan balik memberi pemahaman yang berguna mengenai peran dan fungsi speifik mereka. Semakin dekat suatu pekerjaan

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

terhadap lima karakteristik tadi, semakin besar kemungkinannya orang yang mempunyai pekerjaan itu termotivasi dan merasa puas. Desain pekerjaan secara biologis, pendekatan yang seluruhnya baru pada desain pekerjaan adalah pendekatan secara biologis yang disebut *ergonomik*, yang merupakan usaha sistematik untuk membuat pekerjaan seaman mungkin (Stoner, Freeman dan Gilbert, 1996: 55-58)

Desain pekerjaan (*job design*), menurut Schuler dan Jackson (1997: 306) dapat dinilai dalam berbagi cara, yaitu:

a. Melalui peningkatan produktivitas.
b. Mendesain kembali pekerjaan yang meningkatkan ragam keahlian otonomi, arti, identitas dan umpan balik, perusahaan dapat mengukur keberhasilan perubahan-perubahan yang ada dengan indikator hasil-hasil tersebut di atas. Harus diingat bahwa hasil yang negatif untuk indikator ini tidak selalu berarti bahwa pendesainan ulang pekerjaan tidak berhasil. Hal itu bisa terjadi semata-mata karena pekerja tidak merasakan adanya perubahan karakteristik inti pekerjaan.
c. Untuk menilai pendisainan ulang pekerjaan adalah dengan melihat tingkat cedera pekerjaan yang dilaporkan. Salah satu cara yang efektif untuk mangatasi hal itu adalah dengan melakukan pendesainan kembali ergonomi pekerjaan. Walaupun mungkin tidak mengubah dimensi-dimensi inti pekerjaan, namun perubahan ergonomik dapat maningkatkan keselamatan dan kesehatan pekerja.

3. **Kreativitas**

Kreativitas didefinisikan atas empat dimensi, yaitu dimensi *person, process, product*, dan *press*. (Rhodes dalam Supriyadi, 1994: 7), menyebut keempat dimensi kreativitas tersebut sebagai *the four P's of Creativity*. Definisi kreativitas yang menekankan dimensi *person* misalnya dikemukakan oleh Guilford (1950) yang mengemukakan bahwa kreativitas mengacu kepada kemampuan yang merupakan karakterisik orang kreatif (*creativity refers to the abilities that are characteristics of creative people*). Definisi yang menekankan segi proses diajukan oleh Munandar (1999) yang berpendapat bahwa kreativitas adalah suatu proses yang bermanifestasi sendiri dalam kepengaruhan, fleksibilitas,

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

juga dalam orisinalitas pemikiran (*creativity is a process that manifests itself in influency, in flexibility as well in originality of thinking*). Barron (1976) menekankan segi produk, yaitu kemampuan untuk membawa sesuatu keberadaan baru (*the ability to bring something new existence*). Amabile (1983) mengemukakan bahwa kreativitas dapat dimaknai sebagai kualitas produk atau respon yang dianggap kreatif oleh penilai (*creativity can be regarded as the quality of products or responses judged to be creative by appropriate observers*).

Webster (2003: 1) juga mengungkapkan pengertian tentang kreativitas, yang menyatakan bahwa kreativitas ditandai oleh kemampuan atau kekuasaan untuk menciptakan—mewujudkannya secara nyata, menanamkan bentuk baru, memproduksi melalui keterampilan imajinatif, membuat atau membawa sesuatu yang baru menjadi nyata. Definisi ini menekankan bahwa kreativitas adalah kemampuan atau kekuatan untuk menciptakan sesuatu hal yang baru, yang ditandai dengan kemampuan untuk melakukan investasi dalam bentuk baru dan kemampuan untuk menghasilkan gagasan secara terus menerus.

Berbagai definisi pada intinya memiliki persamaan, yaitu melihat kreativitas sebagai kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata, yang relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya (Supriyadi, 1994: 7). Kreativitas atau daya cipta juga memungkinkan munculnya penemuan-penemuan baru dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, serta dalam semua bidang usaha manusia lainnya (Munandar, 1999 4).

Atas dasar teori dan studi tentang kreativitas, lahirlah enam asumsi terkait dengan kreativitas, yakni: (1) setiap orang memiliki kemampuan kreatif dengan tingkat yang berbeda-beda. Tidak ada orang yang sama sekali tidak memiliki kreativitas, dan yang diperlukan adalah bagaimanakah mengembangkan kreativitas tersebut, (2) kreativitas dinyatakan dalam bentuk produk-produk kreatif, baik berupa bentuk benda maupun gagasan (*creative ideas*), (3) aktualisasi kreativitas merupakan hasil dari proses interaksi antara faktor-faktor psikologis dengan lingkungan, (4) dalam diri seseorang dan lingkungannya terdapat faktor-faktor yang dapat menunjang atau justru menghambat

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

perkembangan kreativitas, (5) kreativitas seseorang tidak berlangsung dalam kevakuman, melainkan didahului oleh dan merupakan pengembangan dari hasil-hasil kreativitas orang-orang yang berkarya sebelumnya, dan (6) karya kreatif tidak lahir hanya karena kebetulan, melainkan melalui serangkaian proses kreatif yang menuntut kecakapan, keterampilan, dan motivasi yang kuat (Supriyadi, 1994: 15).

Seseorang yang kreatif selalu melihat segala sesuatu dengan cara berbeda dan baru, dan biasanya tidak dilihat oleh orang lain. Orang yang kreatif, pada umumnya mengetahui permasalahan dengan sangat baik dan disiplin, biasanya dapat melakukan sesuatu yang menyimpang dari cara-cara tradisional. Proses kreativitas melibatkan adanya ide-ide baru, berguna, dan tidak terduga tetapi dapat diimplementasikan (Papu, 2003: 1).

Sikap kreativitas dapat diidentifikasi melalui kriteria-kriteria kreativitas. Amabile, sebagaimana dikutip oleh Supriyadi (1994: 12), menyatakan bahwa penentuan kriteria kreativitas menyangkut tiga dimensi, yaitu dimensi proses, person, dan produk kreatif. Dengan menggunakan proses kreatif sebagai kriteria kreativitas, maka segala produk yang dihasilkan dari proses itu dianggap sebagai produk kreatif, dan orangnya disebut sebagai orang kreatif. Lebih lanjut, Amabile (1983: 33) melukiskan bahwa suatu produk dinilai kreatif apabila: (a) produk tersebut bersifat baru, unik, berguna, benar, atau bernilai dilihat dari segi kebutuhan tertentu; (b) lebih bersifat heuristik yaitu menampilkan metode yang belum pernah atau jarang dilakukan oleh orang lain sebelumnya.

Dalam pengertian Rothenberg (dalam Supriyadi, 1994: 13), proses kreatif identik dengan berpikir Janusian (*Janusian Thinking*), yaitu suatu tipe berpikir *divergen* yang berusaha melihat berbagai dimensi yang beragam atau bahkan bertentangan menjadi suatu pemikiran yang baru. Menurut teori ini, orang-orang kreatif memiliki ciri-ciri kepribadian yang secara signifikan berbeda dengan orang-orang yang kurang kreatif. Karakteristik-karakteristik kepribadian ini menjadi kriteria untuk mengidentifikasi orang-orang kreatif.

Sementara itu, berdasarkan analisis faktor yang dilakukan oleh Guilford (dalam Supriyadi, 1994: 7) ditemukan adanya lima sifat yang

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

menjadi ciri kemampuan berpikir kreatif, yaitu kelancaran (*fluency*), keluwesan (*flexibility*), orisinalitas (*originality*), elaborasi (*elaboration*), dan redefinisi (*redefinition*). Kelancaran adalah kemampuan untuk menghasilkan banyak gagasan. Keluwesan adalah kemampuan untuk mengemukakan bermacam-macam pemecahan atau pendekatan terhadap masalah. Orisinalitas adalah kemampuan untuk mencetuskan gagasan dengan cara-cara yang asli, tidak klise. Elaborasi adalah kemampuan untuk menguraikan sesuatu secara rinci. Redefinisi adalah kemampuan untuk meninjau suatu persoalan berdasarkan perspektif yang berbeda-beda dengan apa yang sudah diketahui oleh banyak orang.

Dari berbagai hasil penelitian ditemukan enam ciri pribadi yang kreatif. Keenam ciri dimaksud yaitu: (1) bebas dalam berpikir dan bertindak, pribadi yang kreatif kurang tertarik pada hal-hal yang menuntut konformitas (keseragaman/kesesuaian) dan tidak mudah terpengaruh oleh desakan-desakan dari luar jika dirinya merasa bahwa gagasan-gagasannya sudah benar, (2) kecenderungan untuk lebih relevan dalam pandangan-pandangan hidupnya dibanding dengan orang-orang yang dinilai tidak kreatif, (3) berkemauan untuk mengakui dorongan-dorongan dirinya yang tidak berdasarkan akal, (4) menyukai hal-hal yang rumit dan baru, (5) menghargai humor dan memiliki rasa humor yang bagus, dan (6) menekankan pentingnya nilai-nilai teoritis dan estetika (Gandadipura, 1983: 47).

Orang yang kreatif biasanya memiliki sifat-sifat yang fleksibel. Fleksibilitas yang dimiliki inilah yang membuat orang-orang kreatif dapat mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi. Covey (1990: 76) mengungkapkan empat sisi potensi yang dimiliki manusia kreatif, yakni: (1) s*elf awareness,* yaitu sikap mawas diri, (2) c*oncience*, adalah mempertajam suara hati supaya menjadi manusia berkehendak baik serta memunculkan keunikan serta misi yang hidup, (3) *independent,* yakni dalam pandangan mandiri untuk bertindak dan kekuatan untuk melaksanakan sendiri, dan (4) c*reative imagination,* yaitu mengarahkan kehidupan jangka panjang untuk memecahkan masalah serta memacu adaptasi yang tepat.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

Campbell (1990: 114) menambahkan enam ciri penting pada manusia kreatif, yaitu: (1) mau menanggung resiko kalau terjadi kesalahan dan sanggup menanggung kegagalan yang tak terelakkan, (2) tenang dengan ide yang setengah masak, terbuka terhadap ide, gagasan dan pemikiran baru, mau mendengar/ menerima dan mendukung gagasan/usul orang lain untuk dikembangkan bersama, (3) mampu membuat keputusan cepat dan tepat, mampu menanggapi suatu ide/gagasan baru dengan mengevaluasi untung dan ruginya dan dapat dikembangkan lebih lanjut. Sebelum mengambil keputusan, perlu diminta pertimbangan orang lain, bukan untuk mencari dukungan tetapi mencari pelengkap pandangannya, (4) dapat menjadi pendengar yang baik dan mampu mengembangkan pembicaraan, (5) tidak terpaku pada kesalahan dan selalu berorientasi pada masa depan dan bukan masa lalu, dan (6) menyukai pekerjaan, bekerja penuh gairah, selalu memberi semangat orang lain dan lingkungannya.

Berdasarkan ciri-ciri orang kreatif yang telah disebutkan di atas, maka untuk mengukur kreativitas dikembangkan lima pendekatan, yakni (Supriyadi, 1994: 23):

a. Analisis obyektif

   Pendekatan ini dimaksudkan untuk menilai secara langsung kerativitas suatu produk berupa benda atau karya-karya kreatif lain yang dapat diobservasi wujud fisiknya.

b. Pertimbangan subyektif

   Pertimbangan ini diarahkan kepada orang atau produk kreatif. Pertimbangan subyektif juga digunakan dengan cara meminta sekelompok pakar untuk menilai kreativitas orang-orang tertentu yang sesuai dengan bidangnya.

c. Inventori kepribadian

   Inventori kepribadian ditujukan untuk mengetahui kecenderungan-kecenderungan kepribadian kreatif seseorang atau faktor-faktor kepribadian yang berhubungan dengan kreativitas. Kepribadian kreatif

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

meliputi sikap, motivasi, minat, gaya berpikir, dan kebiasaan-kebiasaan berperilaku.

d. Inventori biografis

   Inventori biografis digunakan untuk mengungkap berbagai aspek kehidupan orang-orang kreatif, meliputi identitas pribadi, lingkungan dan pengalaman-pengalaman hidupnya.

e. Tes kreativitas

   Tes kreativitas banyak digunakan untuk mengidentifikasi orang-orang kreatif yang ditunjukkan oleh kemampuannya dalam berpikir kreatif.

Sementara itu, menurut Wallas (dalam Semiawan, Putrawan dan Setiawan, 2002: 66) proses kreativitas berlangsung dalam empat tahap. Tahap pertama yaitu persiapan *(preparation).* Pada tahap ini ide datang dan timbul dari berbagai kemungkinan. Namun, biasanya ide berlangsung dengan hadirnya suatu keterampilan, keahlian, atau ilmu pengetahuan tertentu sebagai latar belakang atau sumber dari mana ide itu lahir. Tahap kedua, inkubasi *(incubation).* Berbagai teknik dalam menyegarkan dan meningkatkan kesadaran itu, seperti meditasi, latihan peningkatan kreativitas, dapat dilakukan untuk memudahkan "perembetan", perluasan, dan pendalaman ide. Tahap ketiga, iluminasi *(illumination).* Suatu tingkat penemuan saat inspirasi yang tadi diperoleh, dikelola, digarap, kemudian menuju pada pengembangan suatu hasil *(product development).* Pada masa ini terjadi komunikasi terhadap hasilnya dengan orang yang signifikan (yang penting) bagi penemu, sehingga hasil yang telah dicapai dapat lebih disempurnakan lagi. Tahap keempat, verifikasi *(verification).* Perbaikan dan perwujudan dari hasil dan tanggung jawab terhadap hasil menjadi tahap terakhir dalam proses ini. Diseminasi dari perwujudan karya kreatif untuk diteruskan kepada masyarakat yang lebih luas terjadi setelah perbaikan dan penyempurnaan terhadap karyanya itu berlangsung.

Proses kreativitas yang meliputi empat tahap tersebut, menurut Goman & Treffinger (dalam Semiawan, Putrawan dan Setiawan, 2002: 68), memiliki tiga tingkat. Tingkat pertama: kreatif, yang ditandai oleh ciri-ciri timbulnya pemikiran yang divergen atau baru secara intuitif, atau

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

penemuan pikiran baru yang hidup di masyarakat. Dari segi efektif, kehidupan tingkat ini ditandai oleh keterbukaan dan toleransi terhadap keraguan tentang sesuatu. Kehidupan perasaan ditandai oleh kepercayaan pada diri sendiri dalam menghadapi tantangan. Tingkat kedua: psikodemik atau perluasan pikiran dan perasaan *(expansion of mind and emotion),* yang ditandai oleh pengembangan kesadaran untuk menjangkau pandangan di luar ataupun kebiasaan dan penerimaan ide serta respons yang berbeda untuk diterima dan dihormati sebagai sesuatu yang orijinal. Tingkat ketiga: imajinatif. Pada tingkat ini sudah ada suatu perkembangan produk (hasil *product development*). Ciri utama dari *product development* ini adalah sudah teresapinya empat tahap perkembangan kreatif, sebagaimana dilukiskan di muka dan telah pula ada penerimaan *(acceptance)* dari penemuan tersebut dalam kelompok tertentu. Pada tingkat ini sudah dapat dihasilkan produk, yaitu suatu bentuk baru dari suatu pola, model, struktur, ataupun konsep yang sebelumnya belum atau tidak dikenal oleh kelompok manusia tertentu.

Setiap individu memiliki model kreativitas yang berbeda-beda. Menurut Prather (dalam Papu, 2003: 3), dalam bukunya *Blueprint for Innovation*, gaya atau model kreativitas seseorang bersifat menetap. Prather membagi dua gaya kreativitas. Pertama, *adaptive problem solving*. Orang-orang yang memiliki gaya ini dalam bekerja cenderung menggunakan kreativitas untuk menyempurnakan sistem dimana mereka bekerja. Hal-hal yang terlihat pada orang yang memiliki gaya ini adalah bahwa orang tersebut akan berusaha sebaik mungkin untuk membuat sistem menjadi lebih baik, lebih cepat, lebih murah dan efisien. Apa yang orang tersebut lakukan akan dapat dilihat hasilnya secara cepat. Oleh karena itu mereka lebih sering mendapat penghargaan. Kedua adalah *innovative problem solving*. Orang-orang yang memiliki gaya ini dalam bekerja cenderung untuk menantang dan mengubah sistem yang sudah ada. Orang ini dapat disebut sebagai *agent of change* karena lebih memfokuskan pada penemuan sistem baru daripada menyempurnakan yang sudah ada. Dalam perusahaan orang seperti ini dapat dilihat pada bagian-bagian yang melakukan riset, penciptaan produk baru, mengantisipasi kebutuhan pelanggan tanpa diminta, dan orang-orang

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

yang menjaga kelangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang.

Dari uraian tentang teori-teori kreativitas di atas maka dapat dikatakan bahwa kreativitas merupakan kemampuan seorang dalam melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata yang relatif berbeda dengan sebelumnya dan memungkinkan munculnya penemuan-penemuan baru, dengan indikator: (1) kelancaran (*fluency*), (2) keluwesan (*flexibility*), (3) orisinalitas (*originality*), (4) elaborasi (*elaboration*), dan (5) redefinisi (*redefinition*).

4. **Kemandirian**

Kemandirian sering disinonimkan dengan kata otonomi (*autonomy*). Bagi sebagian besar remaja (termasuk remaja penyandang cacat), penanaman rasa otonomi (*sense of autonomy*) adalah sebagai hal yang sama pentingnya dengan penanaman rasa identitas (*sense of identity*) untuk proses menjadi dewasa. Menjadi orang yang otonom -- orang yang dapat mengelola diri sendiri (*self-governing*) adalah satu dari tugas-tugas perkembangan remaja yang fundamental (Steinberg, 1993: 286).

Meskipun kata otonomi (*autonomy*) sering digunakan secara bergantian dengan kata independen (*independence*). Dalam studi mengenai remaja, otonomi memiliki pengertian yang berbeda tipis dengan pengertian independent. Independen secara umum mengacu kepada kapasitas individual untuk bertindak berdasarkan keputusannya sendiri. Pertumbuham independensi seseorang adalah bagian yang harus dilalui seseorang untuk mejadi otonom dalam masa remaja. Otonomi mempunyai komponen emosional, kognitif, dan perilaku (Steinberg, 1993: 286).

Dalam masa remaja, ada gerakan menjauh dari tipe dependensi masa kanak-kanak menuju tipe otonomi tipe masa remaja. Pertumbuhan otonomi pada masa dewasa sering disalahpahami. Otonomi sering dikacaukan dengan pemberontakan. Untuk menjadi independent, seseorang sering disamakan dengan berpisah dari keluarga. Perspektif ini memandang bahwa masa remaja adalah fase dimana stress dan goncangan-goncangan tidak dapat dihindari. Sekarang ini peneliti

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

cenderung melihat bahwa masa remaja bukanlah fase dramatik dan pemberontakan, tapi lebih kepada pertumbuhan otonomi dalam masa remaja secara gradual, progresif, dan bukanlah fase yang dramatik (Steinberg, 1993: 287). Karena sekarang ini remaja banyak menghabiskan waktunya jauh dari supervisi langsung dari orang dewasa, maka belajar untuk bagaimana mengelola perilaku mereka secara bertanggung jawab, adalah tugas yang krusial bagi remaja jaman sekarang. Meningkatnya jumlah single parent dan kedua orang tua yang bekerja, lebih banyak pula remaja yang diharapkan dapat mengawasi perilaku mereka sendiri (Steinberg, 1993: 287).

Dalam kaitannya dengan pengertian kemandirian, Barnadib (dalam Mu'tadin, 2008) menyatakan bahwa kemandirian meliputi perilaku mampu berinisiatif, mampu mengatasi hambatan/masalah, mempunyai rasa percaya diri dan dapat melakukan sesuatu sendiri tanpa bantuan orang lain. Pendapat tersebut juga diperkuat oleh Kartini dan Dali (dalam Mu'tadin, 2008) yang mengatakan bahwa kemandirian adalah hasrat untuk mengerjakan segala sesuatu bagi diri sendiri. Secara singkat dapat disimpulkan bahwa kemandirian mengandung pengertian: (1) suatu keadaan dimana seseorang yang memiliki hasrat bersaing untuk maju demi kebaikan dirinya, (2) mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk mengatasi masalah yang dihadapi, memiliki kepercayaan diri dalam mengerjakan tugas-tugasnya, dan (4) bertanggungjawab terhadap apa yang dilakukannya.

Kemandirian terdiri dari beberapa aspek, yaitu: (1) emosi, aspek ini ditunjukan dengan kemampuan mengontrol emosi dan tidak tergantungnya kebutuhan emosi dari orang tua, (2) ekonomi, aspek ini ditunjukan dengan kemampuan mengatur ekonomi dan tidak tergantungnya kebutuhan ekonomi pada orang tua, (3) intelektual, aspek ini ditunjukan dengan kemampuan untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapi, dan (4) sosial, aspek ini ditunjukan dengan kemampuan untuk mengadakan interaksi dengan orang lain dan tidak tergantung atau menunggu aksi dari orang lain (Havighurst dalam Mu'tadin 2008). Kemandirian merupakan suatu sikap individu yang diperoleh secara kumulatif selama perkembangan, dimana individu akan terus belajar

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

untuk bersikap mandiri dalam menghadapi berbagai situasi di lingkungan, sehingga individu pada akhirnya akan mampu berpikir dan bertindak sendiri. Dengan kemandiriannya seseorang dapat memilih jalan hidupnya untuk dapat berkembang dengan lebih mantap.

Untuk dapat mandiri seseorang membutuhkan kesempatan, dukungan dan dorongan dari keluarga serta lingkungan di sekitarnya, agar dapat mencapai otonomi atas diri sendiri. Pada saat ini peran orang tua dan respon dari lingkungan sangat diperlukan bagi anak sebagai ”penguat” untuk setiap perilaku yang telah dilakukannya. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Reber bahwa: “ kemandirian merupakan suatu sikap otonomi dimana seseorang secara relatif bebas dari pengaruh penilaian, pendapat dan keyakinan orang lain”. Dengan otonomi tersebut seorang remaja diharapkan akan lebih bertanggungjawab terhadap dirinya sendiri.

Holstein (1984: 70) menguraikan bahwa kemandirian dapat diartikan sebagai *keswakaryaan*. Kemandirian belajar dalam konteks pengertian ini bukan diartikan sebagai cara organisasi belajar yang ditemukan secara baru, melainkan suatu ciri khas bagi cara belajar.

Drost (1995: 17) menjelaskan bahwa kemandirian diartikan sebagai kepercayaan pada diri sendiri ataupun otonomi pada diri sendiri. Oleh karena itu perilaku mandiri merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam pembentukan kepribadian bangsa dalam kaitannya dengan tujuan pembangunan. Menurut Ringer (1990: 35) orang dikatakan mandiri apabila: (1) dapat bekerja sendiri secara fisik; (2) dapat berpikir sendiri atau berpindah dari satu tingkatan abstraksi berikutnya secara mental; (3) dapat menyusun serta mengekspresikan gagasan, dan cara mengekspresikannya dapat dimengerti orang lain; dan (4) kegiatan yang dilakukan diabsahkan oleh diri sendiri secara emosional. Kemandirian, seperti halnya kondisi psikologis yang lain, dapat berkembang dengan baik jika diberikan kesempatan untuk berkembang melalui latihan yang dilakukan secara terus-menerus dan dilakukan sejak dini.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat disintesiskan bahwa kemandirian adalah hasrat untuk mengerjakan segala sesuatu bagi diri sendiri yang meliputi aspek-aspek: (1) percaya diri; (2) tidak

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

mengharap bantuan orang lain; (3) mau berbuat sendiri; (4) tanggung jawab; (5) ingin berprestasi tinggi; (6) menggunakan pertimbangan rasional dalam memberikan penilaian, mengambil keputusan dan memecahkan masalah, menginginkan rasa bebas, dan (7) selalu mempunyai gagasan baru.

5. Kompetensi Manajerial

Untuk mendapatkan pengertian yang lebih tepat tentang kompetensi manajerial, maka pengertian kompetensi dan manajemen perlu terlebih dahulu dipahami secara terpisah. Pertama adalah mengenai pengertian kompetensi. Menurut Davis & Newstrom (1996: 227), kompetensi adalah ciri manusiawi yang merupakan hasil perkalian antara pengetahuan dan keterampilan. Definisi ini menyiratkan pengertian bahwa kompetensi bukan hanya merupakan penggabungan atau penjumlahan antara pengetahuan dan keterampilan saja, melainkan merupakan hasil dari perkalian antara pengetahuan dan keterampilan. Secara matematik definisi tersebut menunjukkan kepada hasil yang sangat besar atau berlipat-lipat dari hasil perkalian antara pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam aktivitasnya sehari-hari.

Boulter dkk (2003: 39) mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Sedangkan menurut Kenezevich (1984: 17), kompetensi adalah kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Senada dengan Davis, definisi kompetensi yang dikembangkan Kenezevich merupakan hasil penggabungan kemampuan yang beraneka macam atau penggabungan dari kemampuan-kemampuan yang banyak jenisnya, dapat berupa pengetahuan, keterampilan, kepemimpinan, kecerdasan dan lain-lain yang dimiliki seseorang untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu Watson Wyatt, perusahaan konsultan manajemen di Amerika, memberikan definisi kompentensi sebagai kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge)*, dan perilaku (*behavior*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya (Ruky, 2003: 107). Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu apabila yang bersangkutan menguasai kecakapan atau keahlian selaras dengan tuntutan bidang yang ditekuni. Menurut Simana (1994: 44), secara nyata orang yang kompeten adalah orang yang mampu bekerja di bidangnya secara efektif dan efisien.

McAshan (dalam Mulyasa, 2002: 38) mengemukakan bahwa kompetensi adalah: *a knowledge, skills and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the exent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective and psychomotor behaviors*. Dalam hal ini, kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotirik dengan sebaik-baiknya.

Sejalan dengan itu, Finch & Crunkilton (dalam Mitrani dkk 1992: 113) mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap tugas, keterampilan sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Mitrani dkk menyatakan bahwa: *comptencies include every skill, area of knowledge, trait, motive, characteristic*. Dari pengertian ini dapat diketahui bahwa kompetensi mencakup setiap keterampilan, pengetahuan, sifat, motivasi dan karakteristik. Lebih lanjut dikatakan bahwa kompetensi secara spesifik memiliki dua jenis pengertian, yaitu:

a. Wilayah kompetensi atau keterampilan dan pengetahuan yang dapat diperoleh langsung dari belajar, pengalaman, praktek; termasuk di dalamnya adalah pengetahuan fungsional, dan sejumlah besar aktivitas-aktivitas pekerjaan umum, sebagai bentuk definisi dalam kerangka kerja kompetensi bangsa.
b. Kompetensi-kompetensi yang memiliki kedudukan dalam sikap dan kualitas pribadi lebih dalam yang sulit untuk dirubah dan dikembangkan.

Sementara itu, Spencer & Spencer (1993: 9) memberikan definisi kompetensi sebagai *an underlying characteristics of individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior*

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

performance in a job or situation. Definisi ini menjelaskan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion-referenced effective* dan/atau kinerja yang tinggi sekali dalam suatu pekerjaan atau situasi. Dari pengertian tersebut ada tiga hal yang perlu dipahami, yaitu *underlying characteristics, causally related, dan criterion-referenced.*

a. *Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behavior in wide variety of situations and job tasks.* (kompetensi mendalam dan abadi yang merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan perilaku dalam variasi dan jenis kerja yang luas).
b. *Causally related means that a competency causes or predicts behavior and performance.* (kompetensi yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja).
c. *Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on specific criterion or standard.* (Kompetensi yang secara nyata dapat memprediksikan baik buruknya seseorang dalam melakukan pekerjaan yang digunakan sebagai ukuran pada standar atau kriteria-kriteria khusus).

Menurut Spencer & Spencer (1993: 15), kompetensi dapat dikategorikan menjadi dua macam, yakni *threshold competencies* dan *differentiating competencies.* Kedua kategori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Threshold competencies; these are the essential characteristics (usually knowledge or basic skills, such as the ability to read) that everyone in a job needs to be minimally effective but that do not distinguish superior from average performers* (kompetensi ambang merupakan karakteristik-karakteristik penting (biasanya berupa pengetahuan atau keterampilan-keterampilan pokok, seperti kemampuan membaca) yang dibutuhkan setiap pekerja dalam

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

melakukan pekerjaannya untuk mencapai efektivitas minimal tetapi tidak membedakan pekerja tertinggi dengan pekerja rata-rata).

b. *Differentiating competencies; these factor disitinguish superior from average performers* (kompetensi pembeda yaitu faktor pembeda paling tinggi dari rata-rata pekerja).

Setelah di atas dijelaskan secara luas mengenai pengertian kompetensi, maka selanjutnya dijelaskan pengertian manajemen. Stoner (1994: 7) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah diperoleh. Untuk melengkapi definisi manajemen, berikut ini Aminullah & Budiyono (2004: 7) mengutip pengertian manajemen dari beberapa pakar:

a. Usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian (Harold Koontz dan Cyril O'donnel).
b. Suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (G.R. Terry).
c. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan pengunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Stoner & Wankel, 1996: 4).
d. Manajemen adalah suatu usaha yang dilakukan dengan dan malalui individu-individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (Hersey & Blanchard, 1990: 3).
e. Manajemen adalah seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain (M.P. Follet dalam Atmodiwirio, 2000: 5).
f. Manajemen adalah proses kerja dengan melalui orang lain untuk mencapai tujuan (Robert Kresther dalam Atmodiwirio, 2000: 5).

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

Dari uraian mengenai kompetensi dan manajamen di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas sebagai upaya untuk mencapati tujuan organisasi. Kemampuan-kemampuan dalam manajemen antara lain kemampuan merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan dan mengawasi.

Dari pengertian kompetensi di atas tampak jelas bahwa kompentensi memiliki beberapa karakteristik dasar. Seperti dinyatakan Spencer & Spencer (1993: 20) karakteristik tersebut adalah:

a. Motif
   Sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan adanya tindakan. Motif ini menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan berbeda dari orang lain.
b. Sifat
   Karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi.
c. Konsep pribadi
   Perilaku, nilai-nilai dan kesan pribadi seseorang.
d. Pengetahuan
   Informasi mengenai seseorang yang memiliki bidang substansi tertentu.
e. Keahlian
   Kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik dan mental tertentu.

Sementara itu, Gordon (dalam Mulyasa, 2002: 38) menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu:

a. Pengetahuan (*knowledge*); yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang guru mengetahui cara melakukan identifikasi kebutuhan belajar; dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap perserta didik sesuai dengan kebutuhannya.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

b. Pemahaman (*understanding*); yaitu kedalaman kognitif, dan efektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi perserta didik, agar dapat melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien.
c. Kemampuan (*skill*); adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya kemampuan guru dalam memilih, dan membuat alat peraga sederhana untuk memberi kemudahan belajar kepada perserta didik.
d. Nilai (*value*); adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikilogis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya standar perilaku guru dalam pembelajaran (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
e. Sikap (*attitude*); yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang dapat suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan upah/gaji, dan sebagainya.
f. Minat (*interest*); adalah kecenderungan seseorang untuk melakukakan sesuatu perbuatan. Misalnya minat untuk mempelajari atau melakukan sesuatu.

Berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut, maka kompetensi tidak hanya terdiri dari satu jenis, tetapi dapat dibedakan menjadi beberapa kelompok. Menurut Rotwell (dalam *The ASTD Training and Development Handbook*, 1996: 61), kompetensi dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu:

a. *Technical competence* (kompetisi teknik), yaitu kompetisi yang berhubugan dengan bidang yang menjadi tugas pokok seseorang dalam organisasi. Dalam prakteknya, kompetensi teknik dapat digolongkan kedalam tiga kompetensi teknik yang bersifat keterampilan (umum), kompetensi teknik yang memerlukan pendidikan formal (khusus) tertentu untuk menguasainya, dan kompetensi teknik khusus-umum, yaitu kompetensi khusus yang juga diperlukan secara umum oleh jabatan-jabatan manajer. Jenis

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

kompetensi teknik pertama pada dasarnya berkaitan dengan tugas-tugas teknis seperti penguasaan perangkat lunak komputer yang siap pakai, penggunaan mesin ketik dan sebagainya. Untuk menguasai kompetensi teknik ini hanya diperlukan kursus-kursus atau diklat singkat, bahkan dapat pula dilakukan dengan *on the job training*. Jenis kompetensi teknis kedua ini selalu didukung oleh latar belakang pendidikan tertentu seperti dokter gigi, dokter umum, insyinyur listrik, insinyur pertanian, akuntan, sarjana manajemen SDM, dan sebagainya. Kompetensi jenis ketiga, yaitu kompetensi yang sebenarnya untuk menguasai secara mendalam diperlukan pendidikan formal tertentu, tetapi terdapat jabatan-jabatan tertentu yang memerlukan kompetensi ini. Sebagai contoh setiap manajer dituntut untuk menguasai manajemen sumber daya manusia.

b. *Managerial competence* (kompetensi manajerial) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi. Kompetensi ini berkaitan erat dengan kemampuan manajerial seperti: kemampuan dalam hal perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Atau kemampuan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen.

c. *Interpersonal competence* (kompetensi interpersonal) atau *social/ communication competence* (kompetensi sosial/komunikasi) adalah kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Dapat juga dikatakan sebagai kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan pihak lain.

d. *Intellectual competence* (kompetensi intelektual) atau *strategic competence* yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategis dalam visi jauh kedepan. Dalam pengertian ini disebutkan sebagai kemampuan melihat jauh kedepan sehingga dapat merumuskan berbagai kebijakan strategis.

Berdasarkan pengertian kompetensi manajerial sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat diketahui bahwa kompetensi manajerial terdiri dari empat aspek. Keempat aspek dimaksud yaitu perencanaan,

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

a. Perencanaan

Definisi perencanaan yang dikemukakan oleh Jucius & Schlender (dalam Moekijat, 2000: 16) adalah manajer/pimpinan untuk menentukan di muka yang akan dilakukan oleh suatu kelompok atau oleh seorang individu dan bagaimana tujuan-tujuan itu harus dicapai.

b. Pengorganisasian

Definisi pengorganisasian menurut George R. Terry (dalam Moekijat, 2000: 31) mengatakan:

> Pengorganisasian adalah pencapaian hubungan-hubungan tingkah laku diantara pegawai-pegawai sedemikian rupa sehingga mereka bekerjasama secara efisien, mencapai tujuan terhadap saran-saran, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dan yang diperlukan.

c. Pergerakan

Pengertian pergerakan menurut Ensiklopedi Administrasi (dalam Moekijat, 2000: 44) menyebutkan:

> *Actuating* –penggerakan adalah aktivitas pokok dalam manajemen yang mendorong dan menjuruskan semua bawahan agar berkeinginan, bertujuan, serta bergerak untuk mencapai maksud-maksud yang hendak dicapai dan merasa kepentingan serta bersatu padu dengan rencana usaha dari pada organisasinya.

d. Pengawasan

Definisi pengawasan yang dikemukakan oleh Mc. Ferland (dalam Handayaningkrat, 1996: 143) menyebutkan:

> Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan-nya, sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Dari uraian mengenai kompetensi dan manajamen di atas, maka dapat disintesiskan bahwa kompetensi manajerial adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi. Kompetensi ini

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

berkaitan erat dengan kemampuan manajerial yang dapat diukur berdasarkan indikator: (1) kemampuan dalam hal perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) penggerakan, dan (4) pengawasan.

6. Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris *perfomance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja (STIA-LAN, 1997: 3). Kusnadi (2003: 64) menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu.

Menurut Ilyas (2002: 65), kinerja merupakan penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi. Hariandja (2002: 195) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya.

Sejalan dengan pengertian tersebut, Bernardin & Russel (dalam Gomes, 2000: 135) menyatakan bahwa kinerja *(performance)* adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Mangkunegara (1995: 45) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Prawirosentono (1992: 2) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi berrsangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

Sementara itu, Wahjosumidjo (1994: 117) mendefinisikan kinerja sebagai hasil interaksi yang terjadi antara persepsi dan motivasi pada diri seseorang yang dapat dilihat dari perilaku seseorang. Kemudian Simamora (1995: 381) memberikan definisi kinerja sebagai tingkat terhadap mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Menurut Triffin dan McCormick (1979: 22), individu yang berbeda akan menghasilkan kinerja yang berbeda pula. Hal ini disebabkan kinerja individu berhubungan dengan *individual variable* dan *situational variable*. *Individual variable* adalah variabel yang berasal dari dalam diri individu yang bersangkutan, misalnya: kemampuan, kepentingan, dan kebutuhan-kebutuhan tertentu. S*ituational variable* adalah variabel yang bersumber dari situasi pekerjaan yang lebih luas (lingkungan organisasi). Misalnya: pelaksanaan supervisi, iklim organisasi, hubungan dengan rekan sekerja, dan sistem pemberian imbalan atau kompensasi.

Prawirosentono (1999: 30) mengemukakan bahwa kinerja organisasi sangat bergantung kepada kinerja individu-individu anggota organisasi yang bersangkutan. Bila kinerja individu (*individual performance)* baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik.

Merujuk pada pengertian-pengertian tentang kinerja di atas maka secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja menunjukkan hasil kerja seseorang baik secara kuantitas maupun kualitas dalam periode waktu tertentu yang dipengaruhi oleh faktor-faktor dari dalam diri (internal) dan lingkungan (eksternal). Yang termasuk dalam faktor internal seperti: motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kecerdasan emosional, sedangkan yang termasuk faktor eksternal dapat berupa kepemimpinan, lingkungan organisasi, dan kompensasi.

Untuk mengetahui kinerja seseorang diperlukan penilaian kinerja. Menurut Schemerhorn (1982: 215), "*performance appraisal is a process of formally evaluating performance and providing feedback on which performance adjustments can be made".* Penilaian kinerja merupakan proses penilaian yang dilakukan organisasi terhadap para pegawai yang dapat memberikan umpan balik, sehingga organisasi dapat mengidentifikasi secara tegas perbaikan atau penyesuaian yang

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

diperlukan dalam rangka perbaikan kinerja pegawai. Menurut Handoko (2000: 135), penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan yang salah satu kegunaannya adalah untuk memperbaiki kinerja.

Berkaitan dengan penilaian tersebut, Dessler (1998: 3) mengemukakan tiga langkah penting dalam penilaian kinerja. *Pertama*, mendefinisikan pekerjaan, yang artinya memastikan bahwa pimpinan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugas dan standar dalam pelaksanaan tugas-tugas tersebut. *Kedua*, menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya. *Ketiga,* umpan balik, yaitu kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk pengembangan di masa yang akan datang.

Dalam menilai kinerja ada aspek-aspek atau indikator untuk mengukurnya. Ukuran kinerja yang dapat dipakai menurut Amstrong (2004: 85) adalah (1) ukuran harus terkait dengan hasil, bukannya usaha, (2) hasil harus berada di bawah kendali pekerja, (3) data harus tersedia untuk ukuran, (4) ukuran yang sudah ada dipergunakan atau diadaptasikan di manapun bila dimungkinkan.

Dalam proses pelaksananaan penilaian kinerja, langkah terpenting adalah menentukan faktor-faktor penilaian, yaitu aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kinerja individu. Menurut Karjantoro (2004: 27), umumnya faktor-faktor penilaian terdiri dari empat unsur utama, yaitu:

a. Hasil kerja, yakni keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja.
b. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
c. Kompetensi, yakni kemahiran pegawai sesuai tuntutan jataban
d. Potensi, yaitu pengamatan terhadap kemampuan pegawai di masa depan.

Metode penilaian kinerja secara garis besar dapat dikelompokan ke dalam dua cara (Suprihanto,1998: 37), yaitu:

a. Past oriented appraisal method

Metode ini berorientasi pada masa lalu. Penilaian-penilaian dilakukan atas kinerja atau praktik yang telah terjadi. Dengan

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

mengevaluasi kinerja masa lalu, para pegawai memperoleh umpan balik tentang hasil kerja yang telah dicapainya. Kemudian, umpan balik tersebut diharapkan dapat mengarahkan pegawai yang bersangkutan untuk meningkatkan kinerjanya di masa depan. Teknik penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu di antaranya dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

1) *Rating scales*

   Metode ini memerlukan penilai yang berfungsi untuk memberikan evaluasi subyektif mengenai kinerja pegawai pada skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Biasanya penilaian kinerja dituangkan dalam bentuk formulir. Formulir ini berisi tanggapan penilai atas setiap tugas yang telah dilakukan pegawai. Penilaian dibuat sedemikian rupa sehingga dimungkinkan untuk menghitung nilai rata-rata yang dapat diperbandingkan dengan pegawai lainnya.

2) *Checklist*

   Metode penilaian dengan *checklist* memerlukan penilai yang menentukan pernyataan yang menjelaskan karakteristik kinerja pegawai dari berbagai alternatif pernyataan yang tersedia. Alternatif pernyataan biasanya disajikan dalam bentuk daftar pernyataan. Pernyataan yang mewakili kinerja pegawai biasanya diberi tanda *check* oleh penilai. Penilai biasanya merupakan pengawas dekat dari pegawai yang dinilai. Untuk menjaga objektivitas penilai, bagian personalia juga dapat memberi penilaian pada daftar yang berbeda tanpa diketahui penilai. Masing-masing daftar mempunyai bobot yang berbeda. Nilai kinerja pegawai adalah gabungan dari kedua daftar tersebut.

3) *Critical incident method*

   Metode ini dilakukan dengan membuat pernyataan yang menggambarkan tingkah laku pegawai baik dan buruk dihubungkan dengan cara kerja mereka dalam berbagai kejadian. Pernyataan-pernyataan tersebut biasanya disebut kejadian kritis. Kejadian tersebut dicatat atau dibuat oleh penyelia atau pengawas dekat selama periode evaluasi untuk masing-masing pekerja

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

bawahan. Catatan pernyataan ini dijadikan sebagai dasar menilai kinerja pegawai.

4) *Performance test and observation*

Metode penilaian ini dilakukan dengan cara memberikan ujian kepada pegawai yang dinilai mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Hasil ujian kemudian dibandingkan dengan hasil kinerja pegawai dalam praktik. Metode ini mungkin merupakan bentuk penilaian tertulis yang dapat menggambarkan keterampilan/keahlian pegawai yang sebenarnya.

5) *Field review method*

Dalam metode ini seorang wakil yang ahli dari departemen personalia mencari informasi langsung ke lapangan. Dengan bantuan penyelia (*supervisor*), wakil tersebut akan berusaha untuk mengetahui secara rinci prestasi kerja pegawai dan masalah-masalah yang berkaitan. Kemudian berdasarkan bahan yang diperoleh di lapangan, departemen personalia menyiapkan suatu informasi yang berisi hasil ulasan, evaluasi dan saran perubahan untuk dikirim kembali ke lapangan melalui penyelia. Penyelia kemudian mendiskusikan hasil tersebut dengan para pegawai yang dinilai.

6) *Group evaluation method*

Metode ini umunya digunakan untuk memutuskan pembayaran kenaikan kompensasi, menaikkan pangkat/jabatan dan pemberian penghargaan lainnya. Evaluasi kinerja dilakukan kepada suatu kelompok pegawai untuk menentukan peringkat kinerja pegawai dari yang terbaik sampai yang terburuk. Biasanya pegawai yang mempunyai peringkat kinerja yang baik akan mendapatkan penghargaan dari organisasi. Ada beberapa teknik dalam metode ini, diantaranya *Rangking Method, Forced Distribution Method, Point Allocation Method dan Paired Comparison*.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

b. *Future oriented appraisal method*

Jika metode sebelumnya berorientasi pada kinerja masa lalu pegawai, maka metode future oriented appraisal berorientasi kepada kinerja pegawai di masa yang akan datang. Metode ini dilakukan melalui kegiatan-kegiatan evaluatif terhadap potensi yang dimiliki oleh para pegawai atau dengan cara menetapkan sasaran-sasaran kinerja di masa yang akan datang. Teknik penilaian berorientasi masa depan dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut (Suprihanto, 1998: 102):

1) *Self appraisal*

Hal ini digunakan jika tujuan penilaian selanjutnya adalah pengembangan diri para pegawai. Metode ini memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menilai sendiri hasil kinerjanya. Berdasarkan penilaian tersebut, pegawai memperoleh masukan mengenai kekurangan-kekurangan dalam dirinya. Selanjutnya penilaian ini akan menimbulkan kesadaran pegawai bahwa mempertahankan perilaku yang sekarang adalah kurang baik dan perbaikan/pengembangan di masa yang akan datang mungkin akan memberikan hasil yang lebih baik bagi dirinya.

2) *Management by Objective approach*

Pendekatan ini menekankan pada pencapaian sasaran sebagai tolak ukur kinerja. Pegawai yang mempunyai kecakapakan lebih baik biasanya akan mencapai sasaran lebih cepat dan lebih baik daripada pegawai yang kurang cakap. Para pegawai yang kurang cakap akan mengikuti cara pencapaian sasaran yang dilakukan oleh pegawai yang lebih cakap. Para pegawai akan bersedia menyesuaikan perilaku mereka kepada perilaku yang bisa menjamin pencapaian sasaran karena mereka telah mengetahui cara dan program untuk pencapaian sasaran tersebut.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

3) *Psychological approach*

Penilaian kinerja pegawai dengan pendekatan ini dilakukan dengan menggunakan ilmu psikologi. Evaluasi biasanya dilakukan kepada para pegawai yang diharapkan akan mempunyai peranan utama dalam organisasi di masa yang akan datang. Penilaian biasanya dilakukan dengan cara wawancara, tes psikologi dan bertukar pendapat (diskusi). Ahli psikologi akan mencatat kecerdasan, kemauan, emosi dan lain-lain yang berkaitan kejiwaan pegawai yang dinilai. Berdasarkan hal tersebut, ahli psikologi kemudian akan merekomendasikan jenis dan sifat pekerjaan yang cocok untuk penempatan dan pengembangan promosi pegawai yang dinilai. Ketepatan penilaian ini akan sangat tergantung kepada kondisi kejiwaan pegawai pada saat dilakukan evaluasi.

4) *Assesment center technique*

Metode ini digunakan untuk membantu mengidentifikasi kemampuan pegawai di masa yang akan datang. Beberapa penilai memberikan penilaian terhadap pegawai melalui pusat pengembangan pegawai. Penilaian ini berpokok pada beberapa penilaian seperti: wawancara, tes psikologi, kelompok diskusi dan simulasi kerja. Berdasarkan penilaian tersebut dapat dilihat tingkat kesanggupan pegawai yang dinilai dalam melaksanakan tugas-tugas di masa yang akan datang.

Bacal (2005: 112) mengemukakan bahwa terdapat tiga pendekatan yang biasa digunakan untuk mengevaluasi kinerja, yaitu: (1) Sistem penilaian (*rating system*), (2) sistem peringkat (*ranking system*), dan (3) sistem berdasarkan tujuan (*object-based system*). Sistem penilaian terdiri dari dua bagian: suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya, sistem peringkat meliputi memperbandingkan satu sama lain dan menentukan apakah seseorang lebih baik, setara ataupun lebih buruk dibandingkan rekan sekerjanya.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

Sedangkan sistem berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan sendiri agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

Untuk dapat mengetahui kualitas kinerja pegawai, terlebih dahulu harus ditetapkan standar yang menjadi ukuran keberhasilan pencapaiannya. Kinerja seseorang ditentukan dengan membandingkan standar yang telah ditetapkan dengan realisasi yang telah dicapai. Sayle & Strauss (1977: 47) mengatakan:

> *In effect, the standard established a target, and at the end of the target periode (week, month, year) both manager and boss can compare the expected standard of performance with actual level of achievement.*

Standar kinerja merupakan tolok ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan/ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Dengan demikian standar kinerja dapat pula dijadikan sebagai alat pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Mondy dkk (1988: 509) mengemukakan sejumlah standar untuk melihat kinerja pegawai, yaitu:

a. *Time standards. Time standards state the length of time it should take to make a certain product or perform a certain service.*
b. *Productivity standards. These standards are based on the amount of product or service produced during a set time period.*
c. *Cost standards. These standards are based on the cost associated with producing the goods or service.*
d. *Quality standards. These are based on the level of perfection desired.*
e. *Behavioral standards. These are based on type of behavior desired of workers in the organization.*

Selain itu, menurut Furtwengler (2002: 86), ada sejumlah aspek yang dapat dijadikan indikator kinerja, yakni:

a. Kecepatan

   Kecepatan terkait dengan unsur-unsur: (1) pemahaman mengenai pentingnya kecepatan dalam lingkungan persaingan, (2) kemampuan

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

melakukan pekerjaan dengan bagus, (3) kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal, dan (4) kemampuan mencari cara untuk menyelesaikan pekerjaan rutin dengan lebih cepat. Kecepatan sangat penting bagi keunggulan bersaing perusahaan atau organisasi.

b. Kualitas

Kualitas tidak dapat dikorbankan demi kecepatan. Kualitas pekerjaan dapat dilihat dari beberapa unsur seperti: (1) bangga terhadap pekerjaannya, (2) melakukan pekerjaannya dengan benar sejak awal, dan (4) mencari cara-cara untuk memperbaiki kualitas pekerjaannya.

c. Pelayanan

Aspek pelayanan dapat dilihat melalui hal-hal berikut: (1) pemahaman mengenai pentingnya melayani para pelanggan, (2) menunjukkan keinginan untuk melayani orang lain dengan baik, (3) merespon pelanggan dengan tepat waktu, dan (4) pegawai memberikan sesuatu lebih daripada yang diminta oleh pelanggan.

d. Nilai

Pemahaman mengenai nilai sangat penting dalam keputusan pembelian, penetapan sasaran, menyusun prioritas dan efektivitas kerja. Paling tidak ada dua hal yang tercakup dalam aspek nilai, yaitu: (1) tindakan mengindikasikan pemahaman mengenai konsep nilai, dan (2) nilai merupakan sesuatu yang dipertimbangkan dalam mengambil keputusan.

e. Keterampilan interpersonal

Ketrampilan interpersonal dapat ditinjau dari hal-hal, seperti: (1) menunjukkan perhatian pada perasaan orang lain, (2) menggunakan bahasa yang memberi semangat kepada orang lain, (3) bersedia membantu orang lain, dan (5) merayakan keberhasilan orang lain dengan tulus.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

f. Mental untuk sukses

Hal ini mencakup unsur-unsur, antara lain: (1) memiliki sikap *can do* (yakin bahwa ia dapat melakukan apapun), (2) mencari cara untuk menambah pengetahuan-pengetahuannya, (3) mencari cara untuk memperbanyak pengalamannya, dan (4) realistis dalam mengukur kemampuannya.

g. Terbuka untuk berubah

Kondisi ini terkait dengan hal-hal berikut: (1) bersedia menerima perubahan, (2) mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas lama, (3) tindakan mengindikasikan sifat ingin tahu, dan (4) memandang peran yang dilakukannya sebagai peran yang berarti.

h. Kreativitas

Kreativitas dapat dilihat dari beberapa hal, seperti: (1) kreativitas dalam pemecahan masalah, (2) kemampuan melihat hubungan antara masalah-masalah yang kelihatannya tidak berkaitan, (3) kemampuan membuat konsep abstrak dan mengembangkannya menjadi konsep yang dapat diterapkan, dan (5) kemampuan menerapkan kreativitasnya dalam pekerjaan sehari-hari.

i. Keterampilan berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi meliputi: (1) penampilan gagasan logis dalam bahasa yang mudah dipahami, (2) kemampuan menyatakan ketidaksetujuan tanpa menciptakan konflik, (3) menulis dengan menggunakan kata-kata yang jelas dan tepat ,dan (4) penggunaan bahasa yang bernada optimis.

j. Inisiatif

Inisiatif pegawai mencakup hal-hal seperti: selalu bersedia membantu orang lain jika pekerjaanya telah selesai, ingin selalu terlibat dalam proyek baru, selalu berusaha mengembangkan keterampilannya di luar tempat kerja dan menjadi sumber gagasan untuk perbaikan kinerja.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

k. Perencanaan organisasi

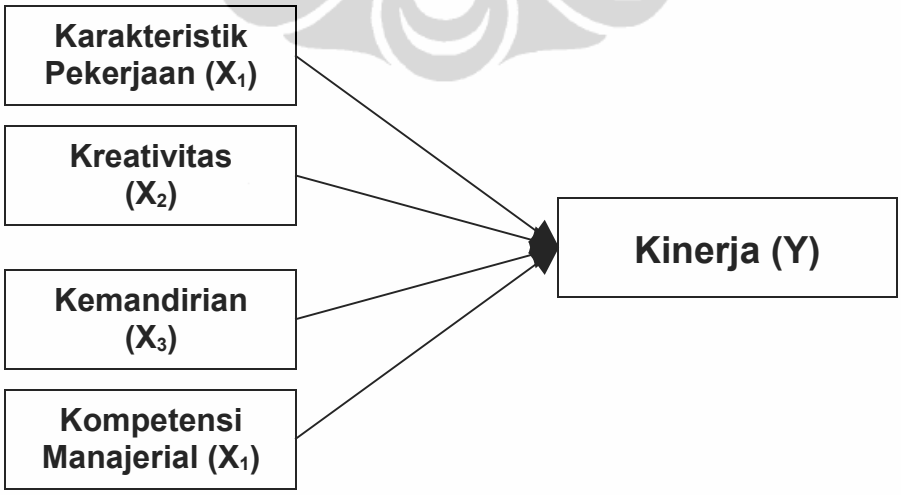
Kemampuan perencanaan misalnya: (1) selalu membuat jadwal personal, (2) bekerja berdasarkan jadwal tersebut, dan (3) selalu memutuskan lebih dahulu pendekatan yang akan digunakan pada suatu tugas sebelum memulainya.

Berdasarkan uraian di atas tampak bahwa kinerja adalah penilaian diri terhadap prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan, dengan indikator: (1) kecepatan, (2) kualitas, (3) layanan, (4) nilai, (5) keterampilan interpersonal, (6) mental untuk sukses, (7) terbuka untuk berubah, (8) kreativitas, (9) keterampilan berkomunikasi, (10) inisiatif, dan (11) perencanaan dan organisasi.

B. Model Analisis

Model hubungan antara karakteristik pekerjaan, kreativitas, kemandirian, dan kompetensi manajerial dengan kinerja dapat digambarkan secara bagan sebagai berikut:

Gambar II.2
Model Analisis



C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan tinjauan teoretis dalam bab-bab sebelumnya, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

a. Ha_1 : Terdapat hubungan positif antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja pegawai KPP Tebet.

   Ho_1 : Tidak terdapat hubungan positif antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja pegawai KPP Tebet.

b. Ha_2 : Terdapat hubungan positif antara kreativitas dengan kinerja pegawai KPP Tebet.

   Ho_2 : Tidak terdapat hubungan positif antara kreativitas dengan kinerja pegawai KPP Tebet.

c. Ha_3 : Terdapat hubungan positif antara kemandirian dengan kinerja pegawai KPP Tebet.

   Ho_3 : Tidak terdapat hubungan positif antara kemandirian dengan kinerja pegawai KPP Tebet.

d. Ha_4 : Terdapat hubungan positif antara kompetensi manajerial dengan kinerja pegawai KPP Tebet.

   Ho_4 : Tidak terdapat hubungan positif antara kompetensi manajerial dengan kinerja pegawai KPP Tebet.

D. Operasionalisasi Konsep

Dalam penelitian ini variabel yang diteliti adalah karakteristik pekerjaan dan kompensasi yang difungsikan sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja yang difungsikan sebagai variabel terikat. Definisi operasional untuk kelima variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan adalah dimensi inti pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas yang bersifat khusus yang ada di dalam semua pekerjaan dan dirasakan oleh para pekerja dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaan, yang meliputi aspek: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik
2. Kreativitas adalah kemampuan seorang dalam melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata yang relatif berbeda dengan sebelumnya dan memungkinkan munculnya penemuan-penemuan baru, dengan indikator: kelancaran (*fluency*), keluwesan (*flexibility*), orisinalitas (*originality*), elaborasi (*elaboration*), dan redefinisi (*redefinition*).

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

3. Kemandirian adalah hasrat untuk mengerjakan segala sesuatu bagi diri sendiri dengan 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.
4. Kompetensi manajerial adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi. Kompetensi ini berkaitan erat dengan kemampuan manajerial yang dapat diukur berdasarkan indikator: kemampuan dalam hal perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.
5. Kinerja adalah penilaian diri terhadap prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan, dengan indikator: kecepatan, kualitas, layanan, nilai, keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, keterampilan berkomunikasi, inisiatif, dan perencanaan dan organisasi.

E. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan survey. Kerlinger & Lee (2000: 599) menyebutkan bahwa penelitian survei adalah penelitian yang digunakan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis eksplanatif. Dalam hal ini peneliti tidak puas bila hanya mengetahui apa yang terjadi dan bagaimana terjadinya, tetapi ingin pula mengetahui mengapa suatu peristiwa terjadi dengan menyelidiki sebab akibatnya (Gulo, 2002: 18). Khususnya dalam penelitian ini, penelitian eksplanatif digunakan untuk menjelaskan pengaruh karateristik pekerjaan, kreativitas,

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

kemandirian, dan kompetensi manajerial terhadap kinerja melalui teknik statisitk.

3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Jakarta Tebet yang berjumlah 109 orang. Dengan rumus Krijcie Morgan, maka jumlah sampel yang diperlukan adalah 86 orang responden. Teknik pengambilan sampel (*sampling*) menggunakan teknik *simple random sampling*.

4. Teknik Pengumpulan data

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara penelitian lapangan melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan salah satu jenis instrumen pengumpul data yang disampaikan kepada responden/subyek penelitian melalui sejumlah pernyataan. Teknik ini dipilih semata-mata karena: subyek (responden) adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interprestasi subyek tentang pertanyaan/pernyataan yang diajukan kepada subyek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti (Hadi, 2002).

Kuesioner yang digunakan didesain berdasarkan skala model Likert yang berisi sejumlah pernyataan yang menyatakan obyek yang hendak diungkap. Penskoran atas kuesioner skala model Likert yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada lima alternatif jawaban, yakni: Sangat setuju (5), Setuju (4), Kurang Setuju (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1).

5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Kuesioner merupakan instrumen penting dalam penelitian, sehingga perlu diuji validitas dan reliabilitasnya. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, kuesioner sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu diujicobakan kepada .. sampel uji coba untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

sejauhmana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2003: 87). Uji validitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan stastistik korelasi Spearman Rho untuk tiap-tiap butir pernyataan dengan rumus:

$$\rho = 1 - \frac{6\Sigma bi^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

ρ = koefisien korelasi Spearman Rho

n = Jumlah sampel

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala atau kondisi yang sama pada saat yang berbeda. Uji reliabilitas menggunakan rumus Spearman Brown sebagai berikut:

$$r_{tot} = \frac{2.r_n}{1 + r_n}$$

Keterangan:

r_{tot} = Angka reliabilitas seluruh item

r_{tt} = Angka korelasi *product moment* antara belahan pertama dan kedua

6. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik non parametrik. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran masing-masing variabel penelitian. Dalam hal ini digunakan analisis distribusi frekuensi dan nilai bobot yang didasarkan pada hasil jawaban responden.

Sementara itu, analisis statistik non parametrik diperlukan untuk pengujian hipotesis dan generalisasi penelitian, yaitu dengan

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

menggunakan teknik korelasi Spearman Rho (Supranto, 2001: 310), dengan rumus :

$$\rho = 1 - \frac{6\Sigma bi^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

ρ = koefisien korelasi Spearman Rank

n = Jumlah sampel

Untuk menguji signifikansi nilai korelasi yang diperoleh -- apabila jumlah populasi lebih dari 30 -- digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hit} = \frac{\rho\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-\rho^2}}$$

Setelah didapatkan nilai t-hitung melalui rumus di atas, maka untuk menginterpretasikan hasilnya berlaku ketentuan sebagai berikut:

Jika t-hitung > t-tabel $\rightarrow$ H_o ditolak (ada hubungan yang signifikan)

Jika t-hitung < t-tabel $\rightarrow$ H_o diterima (tidak ada hubungan yang signifikan)

7. Keterbatasan Penelitian

Meskipun sudah diupayakan secara maksimal, namun dalam penelitian ini tetap saja ada sejumlah keterbatasan. Keterbatasan penelitian dalam penelitian ini adalah:

a. Dalam penelitian ini, data variabel penelitian, yaitu karakteristik pekerjaan, kreativitas, kemandirian, kompetensi manajerial, dan kinerja diperoleh dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner. Instrumen berupa kuesioner mengandung kelemahan meskipun telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Kelemahan dalam pengisian instrumen tersebut dapat terjadi jika ada jawaban yang kurang cermat atau dijawab secara kurang sungguh-sungguh.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

b. Penelitian ini hanya melibatkan empat variabel yang berhubungan dengan kinerja, yaitu karakteristik pekerjaan, kreativitas, kemandirian, dan kompetensi manajerial. Padahal, masih banyak faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja, seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi, dan komunikasi organisasi.
c. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini relatif terbatas, sehingga kurang menjanjikan generalisasi yang luas dan meyakinkan.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

BAB III
GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

A. Sejarah, Tugas, Karakteristik dan Struktur Organisasi KPP Pratama Jakarta Tebet

Direktorat Jenderal Pajak pada awalnya merupakan perpaduan dari beberapa unit organisasi yakni Jawatan Pajak, Jawatan Lelang, Jawatan Pajak Hasil Bumi dan Jawatan Akuntan Pajak.

Jawatan Pajak mempunyai tugas untuk memungut pajak berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan pemeriksaan kas bendaharawan pemerintah. Struktur organisasi di bawah Jawatan Pajak adalah kantor-kantor Inspeksi Keuangan yang merupakan unit ujung tombak Jawatan Pajak dalam pelaksanaan tugas pemungutan pajak dari masyarakan serta tugas pemeriksaan kas bendaharawan pemerintah dan tersebar diseluruh Indonesia. Dalam perkembangan berikutnya, didirikan Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara (DJPKN) yang mengambil alih fungsi pemeriksaan kas bendaharawan pemerintah yang selama ini dilaksanakan oleh Inspeksi Keuangan. Sekarang DJPKN telah berubah nama menjadi suatu badan tersendiri yang statusnya berada langsung di bawah Presiden dan pendiriannya berdasarkan Keputusan Presiden yaitu bernama Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Pelaksanakan pelelangan terhadap barang sitaan guna pelunasan piutang pajak kepada Negara dilakukan oleh Jawatan Lelang. Pada tahun 1962, jawatan ini digabung dengan Jawatan Pajak pada tingkat pusat. Namun di tingkat daerah masih tetap mempunyai kantor tersendiri yaitu Kantor Lelang Negara. Dalam perkembangan berikutnya, jawatan ini berdiri sendiri dan berubah nama menjadi Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara (BUPLN).

Pemungutan pajak hasil bumi dan pajak atas tanah dilaksanakan oleh Jawatan Pajak Hasil Bumi. Pada tahun 1963, jawatan ini berubah menjadi Direktorat Pajak Hasil Bumi dan pada tahun 1965 berubah nama menjadi Direktorat Iuran Pembangunan Daerah (IPEDA). Sesuai dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 tahun 1976 tanggal 27 Maret 1976,

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

Direktorat IPEDA dipisahkan dari Direktorat Jenderal Moneter untuk digabungkan dengan Direktorat Jenderal Pajak. Kemudian dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1985, Direktorat IPEDA berubah nama menjadi Direktorat Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).

Jawatan Akuntan Pajak bertugas membantu Jawatan Pajak/ Inspeksi Pajak untuk melaksanakan pemeriksaan pajak terhadap wajibpajak-wajib pajak badan yang menggunakan pembukuan. Pada tahun 1965, Jawatan Akuntan Pajak akhirnya digabungkan kedalam organisasi Jawatan Pajak untuk memudahkan koordinasi dalam pelaksanaan tugas perpajakan. Sejak penggabungan tersebut, Jawatan Pajak berganti nama menjadi Direktorat Jenderal Pajak dan Inspeksi Keuangan berubah menjadi Inspeksi Pajak dan saat ini dikenal dengan nama Kantor Pelayanan Pajak (KPP) kemudian dibentuk lagi Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa).

Dalam melaksanakan tugasnya, Direktorat Jenderal Pajak dibantu oleh beberapa Direktorat yang mempunyai fungsi-fungsi khusus, yaitu: Sekretariat Direktorat Jenderal Pajak, Direktorat Perencanaan Potensi dan Sistem Perpajakan, Direktorat Peraturan Perpajakan, Direktorat Pajak Penghasilan, Direktorat Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Tidak Langsung Lainnya, Direktorat Pajak Bumi dan Bangunan, Direktorat Pemeriksaan, Penyidikan dan Penagihan Pajak, Direktorat Penyuluhan Perpajakan dan Direktorat Informasi Perpajakan.

Disamping organisasi secara struktural, Direktorat Jenderal Pajak secara operasional membawahi beberapa kantor wilayah yang tersebar diseluruh Indonesia. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak adalah instansi vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Pajak. Sedangkan Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, dan Kantor Pemeriksaan, Penyidikan dan Penagihan Pajak merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan No.Kep-94/KM.01/94 tanggal 29 Maret 1994, dalam lingkungan Direktorat Jenderal Pajak telah terjadi pemekaran organisasi beberapa KPP. Salah satunya terjadi pada KPP

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

Jakarta Selatan Satu, sehingga pecah menjadi dua KPP, yaitu: KPP Jakarta Tebet dan KPP Jakarta Setiabudi.

KPP Jakarta Tebet merupakan Unit Eselon III di lingkungan Direktorat Jenderan Pajak dipimpin oleh pejabat eselon III (Kepala Kantor) dan unit di bawahnya adalah pejabat eselon IV (Kepala Seksi) dan Koordinator Pelaksana serta Pelaksana Kantor dan telah beberapa kali mengalami perubahan organisasi di tingkat eselon IV.

Pada awal berdirinya, KPP Jakarta Tebet menempati kantor di Jalan Bukit Duri No. 8. Pada tahun 2002 KPP Jakarta Tebet pindah ke Jalan TB Simatupang No. 32 yang merupakan kantor bersama dengan KPP Jakarta Cilandak. Lokasi kantor baru yang cukup jauh dengan wilayah kerja yang menjadi wewenangnya mengakibatkan pelayanan dan pembinaan terhadap Wajib Pajak dirasa kurang optimal. Pada Oktober 2004, KPP Jakarta Tebet berpindah kantor lagi di kantor bersama KPP Madya Jakarta Pusat, Karikpa Jakarta Dua di Jalan Tebet Raya No. 9 Jakarta Selatan (sekarang).

KPP Jakarta Tebet merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah DPJ Jakarta III. Tugas pokoknya adalah melaksanakan pelayanan, pengawasan administratif, dan pemeriksaaan sederhana terhadap Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung lainnya dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.

B. Tugas KPP Pratama Jakarta Tebet

KPP Pratama Jakarta Tebet, dengan status sebagai KPP Pratama mengelola Wajib Pajak menengah ke bawah yakni jenis badan di luar yang telah dikelola di KPP Wajib Pajak Besar dan KPP Madya serta orang pribadi. Di KPP Pratama ada kegiatan ekstensifikasi Wajib Pajak, sehingga jumlah Wajib Pajak-nya dapat selalu bertambah seirama dengan pertambahan orang pribadi yang memperoleh penghasilan di atas Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) atau melakukan kegiatan usaha di wilayah kerjanya. Dengan demikian, jenis Wajib Pajak yang dikelola terdiri atas orang pribadi, badan, maupun sebagai pemotong atau pemungut pajak (seperti bendaharawan

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

instansi pemerintah). Jenis pajak yang dikelola semuanya, yakni PPh, PPN, PPnBM, Bea Meterai, PBB, dan BPHTB.

C. Karakteristik KPP Pratama Jakarta Tebet

Berdasarkan kegiatan di atas, karakteristik KPP Pratama adalah:

1. Merupakan penggabungan dari tiga unit kantor pajak sebelumnya, yaitu KPP, KPPBB, dan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak;
2. Struktur organisasi umumnya sama dengan KPP WP Besar dan KPP Madya, hanya dengan penambahan satu seksi yaitu Seksi Ekstensifikasi Perpajakan;
3. Sistem administrasi perpajakan yang digunakan merupakan gabungan Sistem Informasi DJP (SIDJP) dan Sistem Manajemen Informasi Objek Pajak (SISMIOP);
4. Mengadministrasikan seluruh jenis pajak yang dikelola DJP (PPh, PPN, PPnBM, Bea Meterai, dan BPHTB); dan
5. *Account Representative* (AR) ditugaskan untuk mengawasi wilayah tertentu atau Wajib Pajak tertentu yang berada dalam wilayah kerja KPP yang bersangkutan.

D. Profil KPP Pratama Jakarta Tebet

- **Visi**

  Menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat.

- **Misi**

  Fiskal: Menghimpun penerimaan dalam negeri dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintahan berdasarkan UU Perpajakan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi.

  Ekonomi: Mendukung kebijaksanaan Pemerintah dalam mengatasi permasalah ekonomi bangsa dengan kebijaksanaan yang *minimizing distortion*.

  Politik: Mendukung proses demokratisasi bangsa.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

Kelembagaan: Senantiasa memperbaharui diri, selaras dengan aspirasi masyarakat dan teknokrasi perpajakan serta administrasi perpajakan mutakhir.

- **Nilai-nilai Acuan**

  Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, diperlukan nilai acuan yakni nilai-nilai yang dianut dan diyakini akan dapat menjadi landasan pembentukan sikap dan perilaku, baik unit organisasi maupun individu aparat yang sesuai dengan visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak. Adapun nilai-nilai acuan Direktorat Jenderal Pajak adalah :

  a. Profesionalisme

     Merupakan gabungan dari integritas, disiplin dan kompetensi. Integritas berkaitan dengan kualitas moral yaitu jujur dan bersih dari tindakan tercela, dan senantiasa mengutamakan kepentingan negara. Disiplin berarti mematuhi sistem dan prosedur kerja yang ditetapkan, mematuhi peraturan, Undang-Undang yang berlaku dan menaati batasan waktu yang telah ditetapkan. Sedangkan kompetensi berarti menguasai bidang tugasnya serta mampu melaksanakan tugasnya dengan benar, efektif dan efisien.

  b. Transparansi

     Nilai transparansi berarti Direktorat Jenderal Pajak bersikap terbuka kepada masyarakat dalam penyusunan peraturan, dan dalam proses pelaksanaan tugasnya sehari-hari

  c. Akuntabilitas

     Nilai ini menuntut kesiapan Direktorat Jenderal Pajak untuk mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas dan kepercayaan yang dibebankan kepada mereka.

  d. Meritokrasi

     Nilai ini menyatakan bahwa setiap pengorbanan dan perjuangan dalam rangka memberikan nilai tambah yang memadai dalam citra dan kinerja Direktorat Jenderal Pajak akan mendapatkan imbalan yang seimbang.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

e. Kemandirian

Nilai kemandirian menuntut kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas dan kepercayaan yang diberikan tanpa menggantungkan diri kepada pihak lain untuk mencapai kesuksesan.

f. Pelayanan Prima

Nilai ini menuntut Direktorat Jenderal Pajak untuk mampu bertindak memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan kualitas yang terbaik yang dapat mereka berikan.

g. Pembelajaran dan Perberdayaan

Nilai pembelajaran menuntut Direktorat Jenderal Pajak untuk menambah pengetahuannya dan bertanggung jawab unutk meningkatkan pengetahuan masyarakat luas dan sesama aparat, sedangkan nilai pemberdayaan berarti perlu adanya peningkatan kemampuan dan peranan aparat dan masyarakat secara bersamaan untuk melaksanakan Undang-Undang Perpajakan.

E. Struktur Organisasi

Sistem administrasi perpajakan modern (SAPM) yang diterapkan di KPP Pratama Jakarta Tebet ini memiliki karakteristik struktur organisasi yaitu:

1. Struktur organisasi dirancang berdasarkan fungsi
2. Didalam organisasi KPP Pratama dikenal adanya *Account Representative (AR)* yang bertanggung jawab untuk melayani dan mengawasi kepatuhan beberapa Wajib Pajak
3. Adanya pemantauan proses administrasi perpajakan *(workflow)* dan mana- jemen kasus *(case management).*
4. Pemusatan PPN secara otomatis, pembayaran melalui *e-payment* dan pela- poran melalui *e-SPT* atau *e-filling.*
5. Adanya pemisahan fungsi yang jelas antara Kanwil dengan KPP Pratama dimana:

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

a. KPP Pratama bertanggungjawab untuk melaksanakan fungsi pelayanan, pengawasan, penagihan dan pemeriksaan,

b. Kanwil bertanggung jawab untuk melaksanakan fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan operasional KPP Pratama, keberatan dan banding serta penyidikan.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Tebet dipimpin oleh seorang Kepala Kantor dengan tingkat jabatan struktural eselon III membawahi sembilan Seksi, Subbagian Umum dan Kelompok Tenaga Fungsional dengan rincian sebagai berikut:

1. Subbagian Umum
2. Seksi Pelayanan
3. Seksi Pengolahan Data dan Informasi
4. Seksi Penagihan
5. Seksi Ekstensifikasi Perpajakan
6. Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Waskon) I
7. Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Waskon) II
8. Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Waskon) III
9. Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Waskon) IV
10. Seksi Pemeriksaan
11. Kelompok Fungsional Pemeriksa

Secara bagan, struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Tebet dapat digambarkan sebagai berikut:

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

Gambar III.1

Struktur Organisasi KPP Pratama Jakarta Tebet

Pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab pada masing-masing Seksi, Subbagian umum dan Kelompok di atas adalah sebagai berikut:

1. Subbagian Umum

   Melakukan tugas pelayanan kesekretariatan dengan cara mengatur kegiatan tata usaha, kepegawaian, keuangan rumahtangga serta perlengkapan untuk menunjang kelancaran tugas kantor.

2. Seksi Pengolahan Data dan Informasi

   Melakukan pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, penyajian informasi perpa- jakan, perekaman dokumen perpajakan, urusan tata usaha penerimaan pajak, pelayanan dukungan teknis komputer, pemantauan aplikasi *e-SPT* dan *e-Filling* serta penyiapan laporan kinerja.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

3. Seksi Pelayanan

   Melakukan penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan serta penerimaan surat lainnya, penyuluhan perpajakan, pelaksanaan registrasi Wajib Pajak dan kerjasama perpajakan.

4. Seksi Penagihan

   Melakukan urusan penatausahaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penagihan aktif, usulan penghapusan piutang pajak serta penyimpanan dokumen-dokumen penagihan.

5. Seksi Pemeriksaan

   Melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan dan penyaluran Surat Perintah Pemeriksaan Pajak serta administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya.

6. Seksi Ekstensifikasi Perpajakan

   Melakukan pelaksanaan pengamatan potensi perpajakan, pendataan obyek dan subyek pajak, penilaian obyek pajak dalam rangka ekstensifikasi perpajakan sesuai ketentuan yang berlaku.

7. Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Waskon I s.d IV)

   Melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan, penyusunan profil Wajib Pajak, analisis kinerja Wajib Pajak, rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi serta melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan yang berlaku.

8. Kelompok Fungsional Pemeriksa

   Melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

F. Pelayanan

Dengan adanya struktur organisasi baru seperti yang telah diuraikan di atas diharapkan dapat memberikan beragam jenis pelayanan yang dibutuhkan oleh Wajib Pajak dengan standar kualitas yang tinggi. Ragam jenis pelayanan yang dapat dimanfaatkan oleh Wajib Pajak tersebut diantaranya adalah:

1. Penerimaan surat atau permohonan Wajib Pajak meliputi:
   a. Surat Pemberitahuan (SPT)Tahunan PPh
   b. Surat Penundaan SPT Tahunan PPh
   c. SPT Masa PPh dan PPN/PPnBM
   d. Surat Wajib Pajak yang menyangkut permohonan untuk memperoleh haknya di bidang perpajakan
   e. Surat-surat lainnya.
2. Pendaftaran Wajib Pajak dan/atau Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak, Surat Keterangan Terdaftar, Kartu NPWP dan Surat Keputusan Pengukuhan PKP akan diterbitkan dalam jangka waktu 1 (satu) hari setelah persyaratan dipenuhi.
3. Perpindahan Wajib Pajak
   Proses perpindahan dipermudah tanpa adanya verifikasi lapangan.
4. Perpanjangan jangka waktu penyampaian SPT Tahunan PPh
   Surat keputusan perpanjangan tersebut akan diberikan paling lambat 7 (tujuh) hari kerja setelah permohonan diterima lengkap.
5. Perubahan tahun buku
   Diselesaikan 1 (satu) bulan setelah permohonan diterima lengkap.
6. Legalisasi fotocopy SKB PPh pasal 22
7. Restitusi meliputi:
   a. Restitusi PPh badan
      1) Permohonan akan diproses melalui pemeriksaan pajak dan akan selesai selambat-lambatnya 12 (dua belas) bulan semenjak permohonan diterima.
      2) Khusus bagi Wajib Pajak yang ditetapkan oleh Dirjen Pajak sebagai Wajib Pajak yang memenuhi kriteria tertentu, permohonan restitusi diproses melalui penelitian dan akan

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

diselesaikan selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan semenjak permohonan diterima.

b. Restitusi PPN

Permohonan yang diajukan oleh Pengusaha Kena Pajak yang melakukan kegiatan ekspor dan penyerahan kepada Pemungut PPN akan diselesaikan selambat-lambatnya:

1) 2 (dua) bulan semenjak persyaratan diterima lengkap.
2) 12 (dua belas) bulan semenjak persyaratan diterima lengkap sepanjang penyelesaian atas permohonan dilakukan melalui pemeriksaan untuk semua jenis pajak
3) Khusus bagi Wajib Pajak yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pajak sebagai Wajib Pajak Patuh, permohonan restitusi dipenuhi melalui penelitian dan akan diselesaikan selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari kerja semenjak permohonan diterima. Permohonan restitusi akan diselesaikan melalui pemeriksaan pajak.
4) Restitusi meliputi:

8. Revaluasi aktiva tetap

   Permohonan akan diselesaikan selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah persyaratan diterima lengkap.
9. Surat Persetujuan Melakukan Penyusutan Mulai Tahun Harta Digunakan
10. Surat Keterangan Domisili
11. Ijin pembubuhan tanda Bea Meterai

    Permohonan akan diselesaikan dalam jangka waktu 7 (tujuh)hari setelah persyaratan diterima lengkap.
12. Pengisian deposit Mesin Teraan Meterai

    Permohonan akan diselesaikan dalam jangka waktu 3 (tiga) hari setelah persyaratan diterima lengkap.
13. Pengangsuran atau penundaan pembayaran tagihan pajak

    Penyelesaian permohonan dalam jangka waktu paling lambat 10 (sepuluh) hari hari kerja semenjak persyaratan diterima lengkap.

14. Pencabutan sita

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

Pencabutan sita dilakukan segera setelah diterimanya bukti-bukti pembayaran lunas berupa SSP dan SSBP.

15. Pembatalan lelang

    Pembatalan lelang dilakukan segera setelah permohonan diterima lengkap dan lengkap dan KPP Pratama akan mengeluarkan pengumuman pembatalan lelang melalui media massa.

16. Keberatan atas Surat Ketetapan Pajak (SKP)

    Permohonan keberatan akan diselesaikan dalam jangka waktu paling lama 12 (dua belas) bulan semenjak tanggal surat permohonan keberatan diterima dengan ketentuan:

    a. Apabila diterima langsung di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT), tanggal terima surat permohonan keberatan adalah saat surat diterima di TPT,
    b. Apabila diterima melalui PT. Pos Indonesia dengan menggunakan surat tercatat atau perusahaan jasa pengiriman yang telah mendapat persetujuan Dirjen Pajak maka tanggal terima surat permohonan adalah tanggal penerimaan surat dari PT. Pos Indonesia atau jasa pengiriman,
    c. Pengajuan keberatan tidak menunda kewajiban membayar pajak dan pelaksanaan penagihan paksa.

17. Peninjauan Kembali

    Jangka waktu penyelesaian permohonan peninjauan kembali paling lama 12 (dua belas) bulan sejak tanggal surat permohonan diterima.

18. Pemindahbukuan (Pbk)

    Permohonan Pbk akan diselesaikan dalam jangka waktu 1 (satu) bulan semenjak persyaratan diterima lengkap.

19. Pemberian imbalan bunga

G. Upaya Perbaikan Pelayanan

Untuk meningkatkan pelayanan terhadap wajib pajak, maka KPP melakukan pembenahan-pembenahan dalam beberapa hal, antara lain:

1. Account Representative (AR)

a. Pengertian

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

Perubahan yang sangat mendasar pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Tebet adalah adanya jabatan *Account Representative (AR)*. Jabatan ini merupakan jabatan yang sama sekali baru di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Jabatan Ini dalam struktur organisasi kantor berada di bawah seksi Pengawasan dan Konsultasi. AR bertugas melakukan pelayanan dan pengawasan terhadap pemenuhan hak dan kewajiban perpajakan Wajib Pajak yang menjadi tanggungjawabnya. Satu orang AR menangani beberapa Wajib Pajak .

b. Latar belakang dibentuknya *Account Representative (*AR)

Latar belakang dibentuknya jabatan *Account Representative* dalam struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Tebet adalah sebagai berikut:

1) Sebagai *liaison officer* (petugas penghubung) KPP Pratama Jakarta Tebet dengan Wajib Pajak
2) Keberadaan AR mampu menjamin akurasi konsisten, kepastian, ketepatan dan efisiensi waktu dalam memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak.
3) Keberadaan AR dapat membangun hubungan yang lebih terbuka didasari sikap saling percaya antara Wajib Pajak dengan KPP Pratama Jakarta Tebet sehingga menciptakan peningkatan kepatuhan Wajib Pajak didalam memenuhi kewajiban dan haknya di bidang perpajakan.

Account Representative memegang peranan penting didalam organisasi Direktorat Jenderal Pajak saat ini. Tujuan dari administrasi perpajakan adalah memasukkan penerimaan pajak ke kas negara sebesar-besarnya. Oleh karena itu tercapai atau tidaknya penerimaan pajak sangat ditentukan oleh kinerja AR, karena AR bertugas dalam menyusun rencana penerimaan pajak dari semua Wajib Pajak yang ada di bawah wewenangnya dan bertanggung jawab atas pencapaian rencana penerimaan pajak tersebut.

Pentingnya peranan AR tersebut dapat dilihat dari uraian tugas yang diembannya sebagai berikut:

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

1) Membuat konsep rencana kerja Seksi Pengawasan dan Konsultasi
2) Menyusun estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan
3) ekonomi dan keuangan.
4) Mengawasi kepatuhan formal Wajib Pajak

Setiap Wajib Pajak yang ada di KPP Pratama Jakarta Tebet memiliki seorang Account Representative (AR) yang akan memberikan jawaban atas setiap pertanyaan yang mereka ajukan. AR akan memberikan informasi mengenai:

1) Rekening WP untuk semua jenis pajak
2) Kemajuan proses pemeriksaan dan restitusi
3) Interpretasi dan penegasan atas suatu peraturan
4) Tindakan pemeriksaan dan penagihan pajak
5) Kemajuan proses keberatan dan banding
6) Perubahan peraturan perpajakan yang berkaitan dengan kewajiban perpajakan terkait.

AR adalah penghubung antara KPP dengan Wajib Pajak yang bertangggung jawab untuk memberikan informasi perpajakan secara efektif dan profesional. Mereka dilatih untuk membuat respon yang efektif atas pertanyaan dan permasalahan yang diajukan Wajib Pajak sesegera mungkin.

AR juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa Wajib Pajak memperoleh hak-haknya secara transparan. AR harus memiliki pemahaman tentang bisnis serta kebutuhan Wajib Pajak dalam hubungannya dengan kewajiban perpajakan. Untuk itu AR secara berkala memperoleh pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya.

2. **Sistem pembayaran *On-Line (e-payment)***

Pembayaran pajak menggunakan fasilitas pembayaran *on-line* dapat dilaksanakan melalui bank persepsi/bank devisa persepsi secara *on-line* yang disediakan oleh masing-masing bank dengan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) secara *on-line*. Setiap pembayaran direkam oleh bank dan DJP pada saat yang bersamaan. Sistem yang ada pada DJP menerbitkan satu nomor unik yang disebut Nomor Tanda Pembayaran

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

Pajak (NTPP) sebagai validasi setiap setoran pajak. Data pembayaran pajak dari kantor pusat DJP akan ditransfer setiap hari ke sistem yang ada di KPP Pratama Jakarta Tebet dan data ini secara otomatis akan dibubuhkan pada rekening Wajib Pajak.

3. **Sistem Pelaporan Elektronik *(e-SPT)***

Secara bertahap, pelaporan kewajiban perpajakan yang dilakukan Wajib Pajak akan dikembangkan menuju ke arah pelaporan secara elektronik yang dikenal dengan *e-SPT*. Data untuk *e-SPT* ini akan ditransfer ke dalam Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SI DJP) segera setelah diterima dan divalidasi di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT). Data ini akan dibukukan secara otomatis ke dalam rekening Wajib Pajak yang bersangkutan.

4. Teknologi Informasi Perpajakan

Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SI DJP) adalah suatu sistem informasi yang lengkap dengan database yang *tersentralisasi* dirancang dengan orientasi pada sruktur organisasi yang berdasarkan fungsi untuk mendukung seluruh kegiatan administrasi perpajakan. Dalam sistem ini diterapkan manajemen kasus *(case management)* dan alur kerja *(workflow).* Melalui sistem manajemen kasus, setiap kasus didistribusikan kepada para pegawai dan dimonitor oleh sistem. Sistem alur kerja menghubungkan suatu tugas dengan tugas lainnya sampai tugas-tugas tersebut selesai. Dengan SI DJP setiap Wajib Pajak dapat diawasi secara terus-menerus melalui sistem akuntansi Wajib Pajak yang menyediakan data pembayaran pajak dan kewajiban perpajakan dari setiap Wajib Pajak.

Dengan SI DJP ini AR dapat melaksanakan pengawasan dengan cara:

a. Membandingkan antar SPT Wajib Pajak
b. Membandingkan SPT dengan data WP dan dengan data dari pihak ketiga/alat keterangan dan atau informasi lain
c. Membandingkan seluruh data WP dengan profil WP yang dimutakhirkan secara terus-menerus.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008

H. Wilayah Kerja KPP Pratama Jakarta Tebet

Wilayah kerja KPP Tebet meliputi tujuh Kelurahan, yaitu: (1) Kelurahan Tebet Barat, (2) Kelurahan Tebet Timur, (3) Kelurahan Menteng Dalam, (4) Kelurahan Kebon Baru, (5) kelurahan Bukit Duri, (6) Kelurahan Manggarai Selatan, dan (7) Kelurahan Manggarai.

Kinerja pegawai..., Wibowo Dwi Restanto, FISIP 2008