



PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA RERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK KABUPATEN SABANG

Oleh :

Rusman, SE, M.Si

Dosen STIE Sabang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak Kabupaten Sabang. Metode pengumpulan data adalah tehnik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan dan budaya kerja mendapatkan perhatian yang banyak dari responden. Dapat diartikan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan budaya kerja.

Kata Kunci: *Kepeimpinan, Budaya Kerja dan Kinerja*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Kantor dan pegawai merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Jika pegawai berhasil membawa kemajuan bagi kantor, keuntungan yang diperoleh akan dipetik oleh kedua belah pihak. Bagi pegawai keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sedangkan bagi kantor keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan kantor. Dengan adanya modernisasi kantor pajak membuat permasalahan-permasalahan baru yang semula belum terungkap muncul kepermukaan. Para pegawai senantiasa gelisah untuk berpindah

dari tempat yang semula telah nyaman ke situasi yang penuh dengan kompetensi. Keresahan pegawai ini bermuara kepada kinerja kantor yang tidak memuaskan.

Permasalahan menurunnya kinerja pegawai yang dihadapi kantor sebenarnya merupakan permasalahan klasik yang selalu *up to date* untuk didiskusikan. Penilaian kinerja pegawai sebagai pelaku dalam organisasi dengan membuat ukuran kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Standar penilaian kinerja suatu organisasi harus dapat diproyeksikan kedalam standar kinerja para pegawai sesuai dengan unit kerjanya. Evaluasi kinerja harus dilakukan secara terus menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kantor

Pelayanan Pajak tidak terlepas dari kondisi-kondisi di atas, karena kantor atau organisasi perlu memperbaiki kinerja pegawai. Kantor perlu mengembangkan model kompetensi dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sehingga dapat dijadikan dasar pengembangan Sumber Daya Manusia.

Disiplin kerja sangatlah penting dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya guna mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Disiplin kerja mengatur seorang akan mentaati segala norma, kaidah dan peraturan yang berlaku dalam organisasi. Tujuan disiplin kerja ini dalam rangka memperlancar seorang dalam melaksanakan pekerjaannya agar pencapaian tujuan organisasi tepat waktu, tepat sasaran serta efektif dan efisien.

Menurut Nawawi (2003) budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi yang tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Budaya kerja akan bermanfaat dalam organisasi tatkala masing-masing saling membutuhkan sumbang saran dari teman sekerjanya, namun budaya kerja ini akan berakibat buruk apabila dalam instansi tersebut mengeluarkan

egonya masing-masing karena dia berpendapat dia dapat bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain.

Berdasarkan uraian di atas penulis mengadakan suatu penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Sabang, dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Sabang"

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan ruang lingkup dan batasan masalah di atas, maka masalah-masalah penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai ?
2. Apakah ada hubungan yang signifikan antara Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai ?
3. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja secara simultan terhadap Kinerja ?
4. Bagaimana analisis SWOT mengatasi permasalahan kinerja pegawai di KPP Sabang ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Persepsi responden terhadap Kepemimpinan di Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Sabang.

2. Persepsi responden terhadap Budaya Kerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Sabang.
3. Persepsi responden terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Sabang.
4. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja secara simultan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Sabang.
5. SWOT dari suatu permasalahan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Sabang.

1.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah tehnik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data, sebagai berikut:

1. Studi Lapangan (*Field Research*)

Pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner pada para pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Sabang. Angket atau kuisisioner adalah daftar pertanyaan yang penulis berikan kepada responden untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai masalah yang sedang diteliti. Penggunaan angket ini bertujuan agar responden dapat

memberi informasi dengan bebas tanpa adanya pengaruh atau tekanan dari pihak lain. Metode ini merupakan metode utama yang penulis gunakan. Kuisisioner atau angket yang digunakan menggunakan skala likert dengan range 1 sampai 5. Kuisisioner (angket) yang akan diisi diberikan kepada pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Sabang yang dipilih dengan teknik *Dispropotionate Stratified Random Sampling*.

2. Studi Kepustakaan

Selain data primer, penulis juga menggunakan data sekunder dalam penulisan karya tulis ini. Adapun data yang diperlukan diperoleh dengan melakukan penelitian kepustakaan dari berbagai literatur yang berhubungan dengan kepemimpinan, Budaya Kerja dan kinerja pegawai. Dokumentasi adalah metode yang penulis gunakan untuk memperoleh data melalui buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan dan lain sebagainya yang mendukung penelitian.

2. Kajian Teoritis

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan

memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Pada umumnya setiap orang menginginkan dan mengharapkan umpan balik mengenai prestasi kerjanya. Penilaian memungkinkan bagi penilai dan yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya. Menurut Steers (1985) prestasi kerja seseorang merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu:

1. Kemampuan, perangai, minat;
2. Kejelasan, dan penerimaan atas penjelasan seorang pekerja;
3. Tingkat motivasi.

Hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 1991:49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja. Menurut Gibson, et al (dalam Srimulyo, 1999:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari: a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial,

penggajian c. demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.

2. Variabel organisasional, terdiri dari: a. Sumberdaya b. Kepemimpinan c. Imbalan d. Struktur e. Desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari: a. Persepsi b. Sikap c. Kepribadian d. Belajar e. Motivasi.

Menurut Tiffin dan Me. Cormick (dalam Srimulyo, 1999:40) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional: a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi) b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sutemeister (dalam Srimulyo, 1999:40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Kemampuan a. Pengetahuan : pendidikan, pengalaman, latihan dan minat b. Ketrampilan : kecakapan dan kepribadian.

2. Faktor Motivasi a. Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan b. Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistik c. Kondisi fisik : lingkungan kerja.

Kepemimpinan merupakan gambaran dan seorang individu berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan. Menurut Pamudji (1998: 6) kepemimpinan adalah kemampuan individu tentang bagaimana caranya agar bisa diterima dengan baik dan pengaturan terhadap pengikut, mengandalkan kewibawaan yang berlandaskan pada kepercayaan pengikut, berperan sebagai pencetus ide-ide, pengarah, serta koordinat. Hal ini sejalan dengan rumusan Atmosudirjo (1999:213), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau menjalankan apa yang dikehendakinya.

Fungsi kepemimpinan menurut Hill dan Carroll (1997) memiliki dua dimensi sebagai berikut:

1. dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya;
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang

dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi tersebut secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu: fungsi instruktif, konsultatif, partisipasi, delegasi dan pengendalian.

Harris dan Jeff (1987) membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga yaitu:

1. *The Autocratic Leader*; Dalam hal ini pengambilan keputusan seorang manajer yang otoratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahannya itu hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan.
2. *The Participative Leader*; Seorang pimpinan yang paternalistik dalam menjalankan organisasi menunjukkan kecenderungan-kecenderungan sebagai berikut: dalam hal pengambilan keputusan kecenderungannya ialah menggunakan cara mengambil keputusan sendiri, kemudian menjual kepada para bawahannya tanpa melibatkan para bawahan dalam pengambilan keputusan.

Hubungan dengan bawahan lebih banyak bersifat bapak dan anak. Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya, pada umumnya bertindak atas dasar pemikiran kebutuhan fisik para bawahannya sudah terpenuhi.

3. *The Free Rein Leader*

Persepsi pimpinan yang *Laissez Faire* tentang pentingnya pemeliharaan keseimbangan antara orientasi pelaksanaan tugas dan orientasi pemeliharaan hubungan sering terlihat bahwa aksentuasi diberikan pada hubungan ketimbang pada penyelesaian tugas. Titik tolak pemikiran yang digunakan ialah bahwa jika dalam organisasi terdapat hubungan yang intim antara seorang pemimpin dengan para bawahan, dengan sendirinya para bawahan itu akan terdorong kuat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya secara bertanggung jawab.

4. *The Charismatic Leader*

Pemahaman yang lebih mendalam tentang kepemimpinan yang bersifat kharismatik menunjukkan bahwa sepanjang persepsi yang dimilikinya tentang keseimbangan antar pelaksanaan tugas dan pemeliharaan hubungan dengan para bawahan. Seorang pemimpin kharismatik nampaknya memberikan penekanan pada dua hal tersebut, artinya ia berusaha agar tugas-tugas terselenggara dengan

sebaik-baiknya dan sekaligus memberikan kesan bahwa pemeliharaan hubungan dengan para bawahan didasarkan pada relasional dan bukan orientasi kekuasaan.

5. *The Democratic Leader*

Pandangan yang dominan tentang tipe kepemimpinan yang demokratis yang dipandang paling ideal. Meskipun tidak ada jaminan bahwa organisasi akan berjalan mulus. Pada umumnya disadari bahwa ada biaya yang harus dipikul oleh organisasi dengan adanya kepemimpinan yang demokratis. Ciri pemimpin yang demokratis dalam hal pengambilan keputusan tercermin pada tindakannya mengikutsertakan para bawahan dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Pemeliharaan hubungan tipe demokratis biasanya memberikan penekanan kuat pada adanya hubungan yang serasi.

Kinerja pegawai tentunya sangat dipengaruhi oleh budaya kerja manusia. Harus disadari pula bahwa budaya erat kaitannya dengan manusia (Kisdarto:2000). Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana pegawai memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang digambarkan memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi

komitmen dan kemampuan yang dirasakan pegawai. Makin banyak pegawai yang menerima nilai-nilai makin tinggi kemampuan dan komitmen mereka pada nilai-nilai itu makin kuat budaya tersebut (Robbins, 1996:292). Menurut Wolsely dan Campbell (Prasetya, No. 01, Januari 2001:12) orang yang terlatih dalam budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan baru dan fakta baru, memecahkan permasalahan secara mandiri, berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadi dan sosialnya.

Slocum (1995) dalam West (2000:128) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi. Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn dan Plastrik, 2000:252). Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat.

Biech dalam Triguno (2004:31) bahwa semuanya mempunyai arti proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan SDM itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui. Dari berbagai pengertian tentang

budaya kerja dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi (Sithi-Amnuai, Ndraha, 2003:76).

Robbins (1996:301-302) menjelaskan bagaimana budaya kerja di bangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pimpinannya. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi.

Untuk menentukan sejauh mana perlu melakukan perubahan, langkah pertamanya adalah dengan menganalisis budaya yang hidup dalam satuan kerja atau organisasi untuk memutuskan apa saja yang perlu diubah dan kedua adalah mengembangkan dan mengimplementasikan strategi perubahan tersebut (McKenna dan Beech, 2000:77, Pragantha, 1995). Namun seringkali pula ketika perubahan budaya dilakukan, kinerja

yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Bahkan (Carnal, 1995, dalam Sofu:349) akan mengganggu dan merusak, mengadukaduk yang tetap dan stabil sebelumnya (*status quo*). Sejumlah alasan mengapa hal ini terjadi; salah satunya adalah organisasi tidak mampu mengubah fundamental psikologis pegawainya untuk berubah (Riza, 1998).

Dekonstruksi budaya tersebut hanya akan mungkin jika seluruh komponen bersedia mengubah dirinya dalam konstruk budaya kerja baru, dan adanya dukungan pimpinan puncak untuk memudahkan penyebaran nilai-nilai yang diarahkan kepada terciptanya pegawai negeri sipil profesional, bermoral dan bertanggung jawab serta memiliki persepsi tepat terhadap pekerjaan. Perubahan budaya juga harus mengindahkan kode etik tertentu, baik dalam melancarkan perubahan maupun dalam menghadapi pihak yang menentang perubahan. (Sathe, 1985:380 dalam Ndraha, 2003:94).

Harus disadari pula bahwa budaya erat kaitannya dengan manusia (Kisdarto:2000). Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana pegawai memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang digambarkan memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi komitmen dan kemampuan yang

dirasakan pegawai. Makin banyak pegawai yang menerima nilai-nilai makin tinggi kemampuan dan komitmen mereka pada nilai-nilai itu makin kuat budaya tersebut (Robbins, 1996:292). Menurut Wolsely dan Campbell (Prasetya, No. 01, Januari 2001:12) orang yang terlatih dalam budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan baru dan fakta baru, memecahkan permasalahan secara mandiri, berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadi dan sosialnya.

Menurut Rangkuti (2005:19-20), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi, berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), dan secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Jadi, analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang dan Ancaman dengan faktor internal Kekuatan dan Kelemahan. Matriks SWOT menampilkan delapan kotak, yaitu dua kotak sebelah kiri menampilkan faktor eksternal (peluang dan ancaman), dua kotak paling atas menampilkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan empat kotak lainnya merupakan isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil pertemuan antara faktor eksternal dan internal.

3. Pembahasan

Menurut hasil pengolahan data SPSS di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya mempunyai nilai yang lebih dominan dalam memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Sabang. Menurut responden, Budaya Kerja memberikan pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai.

Analisis statistik inferensial dilakukan melalui 2 tahap yaitu tahap validitas dan realibilitas. Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukur, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan. Besarnya r tiap butir pernyataan dapat dilihat dari hasil analisis SPSS pada kolom *Corrected items Total correlation*. Kriteria uji validitas secara singkat (*rule of thumb*) adalah 0.3. Jika korelasi sudah lebih besar dari 0.3, Pernyataan yang dibuat dikategorikan shahih/valid (Setiaji, 2004: 59). Hasil analisis validitas dalam penelitian ini diketahui sepuluh butir pertanyaan kepemimpinan menunjukkan angket yang valid karena r hitung $> 0,3$. Begitu pula dengan Hasil analisis validitas untuk sepuluh butir pertanyaan kinerja pegawai menunjukkan angket yang valid karena r hitung $> 0,3$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan dalam angket valid dan tidak ada yang perlu dibuang atau diganti.

Sedangkan Pengujian reliabilitas hanya dilakukan terhadap

butir-butir yang valid, yang diperoleh melalui uji validitas. Selanjutnya untuk melihat tingkat reliabilitas data, SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas, jika Cronbach Alpha (G) > 0.6 maka reliabilitas Pernyataan bisa diterima (Setiaji, 2004 : 59). Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa untuk variabel kepemimpinan, instrumen yang digunakan sebagai indikator kepemimpinan bernilai 0,716. angka ini jauh berada di atas 0,60. jadi dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel kepemimpinan tinggi. untuk variabel budaya kerja, instrumen yang digunakan sebagai indikator bernilai 0,752. angka ini jauh berada di atas 0,60. jadi dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel budaya kerja tinggi. Sedangkan untuk variabel kinerja, instrumen yang digunakan sebagai indikator bernilai 0,755. angka ini jauh berada di atas 0,60. jadi dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel kinerja tinggi

Penelitian ini disusun dalam model empirik dengan regresi berganda sebagai berikut:

$$K_{nj} = \alpha + \beta_1 K_{pm} + \beta_2 BK + \varepsilon$$

$$K_{nj} = 9,929 + 0,507 K_{pm} + 0,311 BK + \varepsilon$$

$$t_{hitung} = (6,811) \quad (3,474) \\ (2,065)$$

$$R^2 = 0,933$$

$$Adj R^2 = 0,930$$

$$F = 327,348$$

Konstanta pada persamaan regresi linear berganda sebesar 9,929

menyatakan bahwa jika semua variabel bebas baik kepemimpinan maupun motivasi bernilai nol, maka nilai kinerja sebesar 9,929. Koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,507 bernilai positif atau searah dengan kinerja pegawai. Semakin meningkat variabel kepemimpinan, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Jika terjadi peningkatan Kepemimpinan sebesar 1 maka akan terjadi peningkatan kinerja senilai 0,507. Koefisien regresi budaya kerja sebesar 0,311 bernilai positif atau searah dengan kinerja pegawai. Semakin meningkat variabel budaya kerja, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Jika terjadi peningkatan budaya kerja sebesar 1 maka akan terjadi peningkatan kinerja senilai 0,311.

Uji t statistik dilakukan untuk membuktikan bahwa aspek kepemimpinan dan aspek budaya kerja secara parsial mempengaruhi semangat kerja digunakan uji t statistik. Uji ini dilakukan untuk membuktikan bahwa aspek kepemimpinan dan aspek Budaya Kerjasecara parsial mempengaruhi semangat kerja digunakan uji t statistik. Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut:

Ho : diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$

Ha : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS seperti yang sudah dikemukakan sebelumnya, untuk

menguji Signifikansi Parameter Individual dengan cara membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} , berdasarkan penelitian hasil perhitungan SPSS diperoleh dengan $df = 50$, t_{tabel} sebesar 1,68. t_{hitung} untuk variabel kepemimpinan sebesar 3,474 dan variabel budaya kerja sebesar 2,065, keduanya lebih besar jika dibandingkan dengan t_{tabel} . Maka tolak H_0 dan terima H_a , artinya secara individual variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

Uji F statistik digunakan untuk membuktikan bahwa aspek kepemimpinan dan aspek Budaya Kerja bersama-sama mempengaruhi semangat kerja digunakan uji F statistik. Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut:

Ho : diterima bila $F_{hitung} < F_{tabel}$.

Ha : diterima bila $F_{hitung} > F_{tabel}$.

Untuk F tabel data diperlukan derajat kebebasan pembilang (dk) = $k - 1$, dimana k merupakan jumlah variabel, sehingga, dk pembilang = $2 - 1 = 1$. Sedangkan derajat kebebasan penyebut besarnya = $n - k$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel, sehingga dk penyebut = $50 - 2 = 48$. Untuk uji ini diperlukan derajat kepercayaan sebesar 95% untuk $\alpha = 5\%$, maka dk pembilang = 1 dan dk penyebut = 48, maka diperoleh $F_{tabel} = 1,68$. Berdasarkan perhitungan SPSS, diperoleh F_{hitung} sebesar 327,3482409597 angka ini jauh lebih

besar dibandingkan dengan F_{tabel} sebesar 1,68. artinya terima H_a , secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai.

Koefisien determinasi dilambangkan dengan R^2 merupakan proporsi hubungan antara Y dengan X. Nilai koefisien determinasi adalah diantara 0 (nol) dan 1 (satu). Berdasarkan perhitungan SPSS, diperoleh $Adj R^2 = 0,930$, korelasi atau hubungan antara variabel dependen dan independen sebesar 93%. Variabel Independen yaitu Kepemimpinan dan Budaya Kerja merupakan predictor variabel bagi Kinerja Pegawai. Kontribusi Variabel Independen sebesar 93%, sedangkan sisanya ($100\% - 93\%$) = 7% dipengaruhi oleh faktor lain.

Melalui hasil kuisioner yang telah disebar oleh penulis, terlihat bahwa variabel kepemimpinan dan budaya kerja mendapatkan perhatian yang banyak dari responden. Dapat diartikan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan budaya kerja. Dalam uji parsialnya variabel budaya kerja mempunyai korelasi yang dominan terhadap kinerja di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Sabang. Variabel budaya kerja ini dapat memberikan sumbangan terbesar dalam mendorong pegawai untuk hasrat kerja tinggi, mampu memberikan sumbangan terhadap peningkatan kinerja yang baik.

Oleh karena itu faktor budaya kerja terhadap pekerja perlu

ditingkatkan. Kemampuan seorang pemimpin dalam hal memotivasi bawahannya sangat diharapkan, karena seorang pimpinan selalu bekerja bersama-sama dengan bawahannya.

Kepemimpinan dikatakan berhasil jika yang dipengaruhi mau melakukan apa yang dikehendaki oleh yang mempengaruhi (pimpinan). Namun berhasil belum tentu efektif. Kepemimpinan dikatakan efektif apabila orang yang dipengaruhi itu melaksanakan dengan sukarela dan dapat menerima pengaruhnya itu dengan senang hati, penuh keyakinan, bukannya terpaksa, dan merasa bahwa apa yang dikerjakan dianggap sesuai dengan harapannya (Soehardi Sigit, 2003).

Dalam teori motivasi juga dikemukakan bahwa motivasi itu penting (*important subject*), dan motivasi kepada seorang karyawan (*employee motivation*) adalah peran pemimpin, sementara motivasi itu sendiri tidak bisa diamati dan diukur dengan mudah sehingga untuk mengamati dan mengukur motivasi itu kita harus mengkaji lebih jauh perilaku bawahan (*employee attitude*).

Pemberian motivasi kepada bawahan khususnya oleh kepala kantor tidak selalu berupa fisik atau material saja tetapi bagaimana cara memboosting hasrat berperilaku (*desired behaviour*) seorang, yang mengarah kepada kemauan berperilaku baik, bekerja baik, dan

memberikan keyakinan yang tinggi terhadap kemampuan menyelesaikan tugas-tugas kesehariannya dalam lembaga pajak. Pemberian motivasi kepada bawahan merupakan hal yang penting dan mendasar dalam mengarahkan sikap seorang individu ke arah *good job performance* yang dalam arti positif maupun negatif. Hal ini penting karena secara esensial *Work motivation* merupakan kekuatan individu untuk melakukannya dengan baik.

Faktor-faktor penting menurut Steers (1985) harus senantiasa diperhatikan oleh pimpinan eselon 3 dan 4 yaitu : kemampuan, perangai, minat, kejelasan dan penerimaan atas penjelasan dari seorang pegawai bawahannya serta motivasi. Pimpinan juga harus memperhatikan variabel individual pegawai seperti kemampuan dan keterampilan pegawai, mental dan fisik pegawai, latar belakangnya seperti keluarga, tingkat social, penggajian serta faktor demografis seperti umur, asal – usul dan jenis kelamin. Pimpinan juga tanggap atas variable organisasi seperti keadaan sumber daya manusia, kepemimpinan para kasi, imbalan perhatian, struktur organisasi dan desain pekerjaan masing-masing kelompok kerja. Penguasaan variable psikologis juga harus senantiasa dimiliki oleh pimpinan seperti persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Para pemimpin harus senantiasa menanamkan pada dirinya

sikap kepemimpinan. Kepemimpinan yang dimaksud di sini adalah kemampuan individu tentang bagaimana caranya agar bias diterima dengan baik dan pengaturan terhadap pengikut, mengandalkan kewibawaan yang berlandaskan pada kepercayaan pegawai bawahan, berperan sebagai pencetus ide – ide, pengarah serta koordinasi. Para pimpinan harus senantiasa mempunyai dimensi pengarahan kepada para pegawai bawahannya dan dukungan dari pegawai bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang harus diterapkan oleh Pimpinan pada tahap peralihan era modernisasi harus disesuaikan dengan keadaan, kapan harus otoriter dan kapan harus demokratik. Pemilihan gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawainya karena gaya kepemimpinan merupakan bagian dari budaya kerja. Budaya kantor paripurna yang sangat berbau kolusi sangatlah sulit diubah tanpa pemilihan gaya kepemimpinan yang situasional.

Pimpinan di era modern ini harus mampu mengubah tradisi budaya sosial yang telah turun temurun diteruskan oleh generasi sebelumnya yang sudah tidak sesuai lagi dengan situasi keterbukaan dewasa ini. Pimpinan eselon 3 dan 4 harus mampu memunculkan cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik bagi kantor.

Becermin dari hasil penelitian tersebut, maka sangat mudah sekali bagi pemimpin untuk menuntukan suatu budaya kerja dalam rangka mencapai tujuan berupa prestasi kantornya melalui perbaikan kinerja pegawainya. Alternatif pemecahan masalah yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

Sistem renumerasi penggajian yang tidak berdasarkan volume pekerjaan mempunyai kecenderungan pegawai melakukan *moral hazard* (aji mumpung);

1. Sistem kepegawaian harus dibuat sehingga para pegawai menjadi subjek pelaku artinya urusan kepegawaian murni dilakukan oleh Bagian Umum baik itu masalah kenaikan pangkat sampai urusan cuti tahunan;
2. Para pemimpin di kantor baik eselon 3 dan eselon 4 seharusnya merupakan tokoh yang dapat dicontoh oleh pegawainya baik teknis administrasi pekerjaan formal maupun informal. Tidak boleh terkesan “baik orang pintar maupun yang bodoh penghasilannya pun sama” ;
3. Pimpinan eselon 3 secara tegas dapat menanggapi semua masalah yang dapat meresahkan para pegawai dalam hal suatu pekerjaan tidak ada yang bertanggung jawab secara SOP (*standard operation procedure*) selain itu para pemimpin harus memberikan ketegasan distribusi pembagian tugas yang relative adil;

4. Semua pimpinan baik eselon 3 maupun 4 harus senantiasa menciptakan budaya inisiatif dalam pembelajaran dan tanggung jawab pekerjaan. Kasus ini dapat diciptakan melalui proses in house training untuk setiap bulan, evaluasi kinerja seksi setiap bulan dan berusaha memberikan penyatuan hati antara pimpinan dan bawahan dalam setiap diskusi.

4. Kesimpulan dan Saran

4.1. Kesimpulan

Kesimpulan ini merupakan uraian secara singkat mengenai keseluruhan bahasan yang dilakukan oleh Penulis mengenai uraian singkat atas pokok masalah, analisis data dan pembahasan. Budaya kerja kantor paripurna yang mempunyai kecenderungan egoistik dalam beberapa kelompok akan mengalami perubahan secara frontal ke arah kompetensi individual. Perubahan ini tentu mengakibatkan ketidaknyamanan pegawai yang berakhir pada kinerja pegawai yang menurun. Dari analisis pengolahan data ternyata kinerja pegawai tersebut dapat dipengaruhi oleh budaya dan kepemimpinan. Pembahasan yang dilakukan adalah bagaimana para pemimpin dapat memberikan jiwa kepemimpinan yang mengayomi dan menetapkan budaya kinerja untuk para pegawainya.

Pemecahan masalah yang dapat diungkapkan oleh Penulis

adalah dengan mencoba untuk mengatasi kekurangan-kekurangan berupa kelemahan pada poin SWOT. Kelemahan tersebut merupakan cermin bagi semua elemen kantor untuk senantiasa memberikan nasehat antar sesama untuk menuju kinerja pegawai yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Sabang.

4.2. Saran

1. Kepemimpinan bukan pimpinan semata-mata. Kepemimpinan adalah jiwa seseorang untuk mau melakukan tanggung jawab atas perbuatan yang dilakukannya dan bawahannya/ pengikutnya serta senantiasa dapat memberikan motivasi kepada bawahannya/ pengikutnya untuk dapat bertindak lebih maju bahkan dari dirinya sendiri. Para pimpinan baik eselon 3 dan 4 yang ditetapkan secara jabatan harus senantiasa bercermin bahwa anak buah adalah anaknya sendiri sehingga berusaha untuk senantiasa dekat baik secara lahir maupun batin baik keadaan formal maupun informal;
2. Diharapkan dengan tercapainya poin tersebut di atas, Pimpinan dapat memberikan arti penting dalam budaya kerja kepada para pegawainya. Kepada pegawai terdapat kata mutiara bahwa pimpinan yang baik adalah sebelumnya adalah pegawai yang baik pula. Tanpa pegawai

yang cakap, pimpinan tidak mempunyai arti apa-apa. Pegawai harus senantiasa menjaga kepercayaan yang telah diberikan oleh para pimpinan-pimpinannya sehingga terdapat kontrak tidak terlihat (*invisible contract*) antara kedua belah pihak yang mampu memotivasi kinerja pegawai untuk merealisasi peluang-peluang dan menangkalkan ancaman dari luar kantor. Diharapkan dengan kondisi yang demikian Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Kelapa Gading siap menyongsong era modernisasi yang sarat dengan kompetensi.

Daftar Pustaka

- As'ad, 2000. *Psikologi Industri*. Ed 4, Yogyakarta : Liberty.
- Hill, Tosi., Caroll, SJ, *Organisational Theory and management : A Macro Approach*, John Willey and Sons Inc, New York. 1997.
- Nawawi, Hadari: 1996 *Metodologi Penelitian Sosial*, Yogyakarta, Gadjah Mada University press
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Buku 1. Universitas Terbuka/UPI-YAI, Jakarta
- Handoko, T Hani, *Manajemen*. BPFE, Yogyakarta. 1995.

- Harris, O., Jeff. JR, *Managing people at work, concepts and cases in Interpersonal Behavior*, John Willey and Sons Inc. 1987
- Imam Ghazali, 2003, *Aplikasi Multivariate dalam SPSS*, Yogyakarta, Universitas Diponegoro.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, Jakarta
- Kisdarto, 2000. *Budaya Kerja Bukan Robotisme*. *Majalah Manajemen*, No. 141, Mei, hlm. 10-11
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*, Ed 2, Jakarta, PT. Rineka Cipta.
- Osborn, D dan Peter P, 2000, *Memangkas Birokrasi*, Ed Revisi, Jakarta. PPM.
- Praganta, Revi, 1995. *Memperkuat Budaya Perusahaan Anda*. *Majalah Usahawan*, No. 04, TH. XXIV, April, hlm. 42-45
- Prasetya, Buletin 2001. *Mengenal Program Budaya Kerja*, No. 01, Januari. Surabaya.
- Riza, Irfan, 1998, *Restrukturisasi Organisasi : Ditinjau dari Persepektif Budaya dan Iklim Organisasi*. *Majalah Usahawan*, No. 9, TH. XXVI, September, hlm. 19-23
- Riduwan, 2000, *Statistika Dasar*, Graha Ilmu, Jakarta
- Robbins, SP, 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Ed Indonesia, Jakarta, PT. Prenhallindo.
- Saidi, H.M., *Prestasi dan Kemampuan*, rajawali Press, Jakarta. 1992
- Siagian, Sondang, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Cetakan Ke-3, Rineka Cipta, Jakarta. 1989.
- Setiaji, B.2004. *Riset dengan Pendekatan Kuantitatif*. Universitas Muhammadiyah. Surakarta
- Singgih Santoso, 2000, *SPSS*, Elex Komputindo, Jakarta
- Smith, C, Organ, D,W & Near, J.P (1983). *Organizational citizenship. Behavior: Its Nature and antecedents*. *Journal of applied Psychology*, 68. 453-463

- Steers, RM. *Efektivitas Organisasi Seri Manajemen*, Erlangga, Jakarta. 1985.
- Sofo, F, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Ed 1, Surabaya : Airlangga University Press.
- Srimulyo Koko, 1999, “*Analisis Pengaruh factor-faktor terhadap kinerja perpustakaan di Kotamadya Surabaya*”, Surabaya, www.unair.ac.id
- Soehardi Sigit, Prof, Dr, “*Esensi Perilaku Organisasional*”, BPFE, Universitas Sajjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Oktober 2003
- Steers, R. M. & Porter, L. W (1983) *Motivation and work behavior*(3rd edn) . New York : Mc Graww-Hill
- Steers, RM. *Efektivitas Organisasi Seri Manajemen*, Erlangga, Jakarta. 1985.
- Sugiyono :2005. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.CV,
- Suharsini Arikunto (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Triguno, 2004. *Budaya Kerja : Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Ed 6, Jakarta : PT. Golden Terayon Press.
- Van Scotter, J,R & Motowidlo, S.J (1996) Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied Psychology* 81, 525 –531
- Veitzal Rivai, 2005., *Aproach Appraisal*, Murai Kencana, Jakarta
- Veitzal Rivai., 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta
- West, M.A., 2000. *Mengembangkan Kreativitas Dalam Organisasi*, Ed 1, Yogyakarta: Kanisius.
- Winarno Surakhmad (1994). *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar – Metode Teknik*. Tarsito. Bandung