

**HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN, SIKAP PEGAWAI
DAN KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA PEGAWAI
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK SEMARANG TIMUR**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program studi : Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi: Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

AGUSTINUS KUNTJORO

D4E004004

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2006**

Lembar Pengesahan.**HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN, SIKAP PEGAWAI DAN
KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA PEGAWAI PADA
KANTOR PELAYANAN PAJAK SEMARANG TIMUR**

Dipersiapkan dan disusun oleh:

AGUSTINUS KUNTJORO
NIM : D4E0404

telah dipertahankan didepan Tim Penguji
pada tanggal : 4 Maret 2006

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing I,

(Prof.Drs. Y.Warella, MPA, PhD)

Sekretaris Penguji/Pembimbing II

(Drs. Slamet Santoso Msi)

Anggota Tim Penguji :

1.

(Prof.Drs.Hartoyo)

2.

(Dra.Dyah Hariani,MM)

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal

Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro Semarang

(Prof.Drs. Y.Warella, MPA, PhD.)

ABSTRAK

Agustinus Kuntjoro : Hubungan antara kemampuan, sikap pegawai, kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur.

Kata kunci : Kinerja pegawai, kemampuan, sikap dan kepemimpinan.

Penelitian ini berjudul :” Hubungan antara kemampuan, sikap pegawai, kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur.” Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Analisis data yang digunakan adalah koefisien korelasi Kendall dan koefisien konkordansi Kendall. Pengolahan data menggunakan program komputer SPSS. Dari hasil penelitian dengan menggunakan program komputer SPSS ini dapat diketahui bahwa terdapat hubungan kemampuan pegawai (X1) dengan kinerja pegawai(Y) dengan koefisien korelasi 0,175; terdapat hubungan antara sikap pegawai (X2) dengan kinerja pegawai (Y) dengan koefisien korelasi 0,216; terdapat hubungan antara kepemimpinan (X3) dengan kinerja pegawai (Y) dengan koefisien korelasi 0,231. Untuk koefisien determinasi (R^2) ditunjukkan pada Koefisien Kendall's W sebesar 0,583.

ABSTRACT

Agustinus Kuntjoro: Correlation between capability, attitude of staff, leadership and the performance of staff at Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur.

Key words : Performance of staff, capability, attitude of staff, leadership.

The study has the title of “ The correlation between capability, attitude of staff, leadership and the performance of staff at Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur. Data used in this study are primarily questionnaires as data collection tool. The data are analysed using Kendall coefficient correlation and Kendall concordance correlation. The data are processed by computer using program of SPSS. The study suggest that there are correlation between capability of staff (X1) and performance of staff(Y) shows coefficient number 0,175; correlation between attitude of staff (X2) and performance of staff (Y) shows coefficient number 0,216; correlation between leadership (X3) and performance of staff (Y) shows coefficient number 0,231. For the determination coefficient (R^2) can be showed at Kendall's W coefficient number 0,583.

PERNYATAAN.

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah digunakan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi. Juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis di acu dalam naskah ini dan disebutkan dalam dalam daftar pustaka.

Semarang,

Agustinus Kuntjoro
NIM : D4E004004

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmatnya sehingga penyusunan tesis ini dapat penulis selesaikan dengan lancar.

Dalam kesempatan yang berbahagia ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak pimpinan Program Pasca Sarjana Studi Magister Ilmu Administrasi Undip yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh perkuliahan di MAP.
2. Bapak Prof.Drs. Y.Warella MPA.Phd dan Bapak Drs. Slamet Santoso Msi yang dengan sabar membimbing kami dari awal sampai selesainya penyusunan tesis ini.
3. Bapak Kakanwil Pajak Jawa Bagian Tengah I yang berkedudukan di Semarang, yang telah mendukung kami dengan memberikan izin penelitian di wilayahnya.
4. Bapak Kepala Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur yang telah memberi kesempatan kepada kami untuk melakukan penelitian, wawancara, observasi dan pengumpulan informasi melalui kuesioner.
5. Bapak/Ibu dosen dan tenaga administrasi pada MAP Undip yang telah memberikan materi perkuliahan dan layanan administrasi.
6. Teman-teman mahasiswa MAP Undip, khususnya Kelas Reguler Angkatan XII yang telah memberikan dorongan dalam penyelesaian tesis ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu persatu yang telah membantu kami sampai selesainya penyusunan tesis ini.

Segala kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk kesempurnaan tesis ini.

DAFTAR ISI

		Halaman
	LEMBAR PENGESAHAN	ii
	ABSTRAK	iii
	ABSTRACT	iv
	PERNYATAAN	v
	KATA PENGANTAR	vi
	DAFTAR ISI	vii
	DAFTAR TABEL	viii-ix
BAB I	: PENDAHULUAN	
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	13
	C. Tujuan Penelitian	14
	D. Kegunaan Penelitian	15
BAB II	: TINJAUAN PUSTAKA	
	A. Landasan Teori/Pengkajian Teoritis	16
	B. Hipotesis	40
BAB III	: METODE PENELITIAN	
	A. Rancangan Penelitian	42
	B. Ruang Lingkup penelitian	42
	C. Lokasi Penelitian	42
	D. Variabel Penelitian.	
	1. Definisi Konseptual	42
	2. Definisi Operasional	43
	E. Jenis dan Sumber Data	45
	F. Instrumen Penelitian	46
	G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	46
	H. Teknik Pengumpulan Data	47
	I. Teknik Analisis Data	49
BAB IV	: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	HASIL PENELITIAN	
	A. Deskripsi Lokasi Penelitian	52
	B. Hasil Penelitian	56
	C. Analisis Hasil Penelitian	94
BAB V	: DISKUSI	
	A. Uji hubungan dan landasan teori	103
	B. Implikasi hasil uji hipotetis	104
BAB VI	: PENUTUP	
	A. Kesimpulan	110
	B. Rekomendasi	112

DAFTAR PUSTAKA

x-xi

LAMPIRAN:

xii

1. Matriks Kuesioner
2. Daftar Pertanyaan
3. Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak.
4. Data distribusi Jawaban Responden
5. Tabel Frekuensi
6. Uji Rank Kendall dan Konkordansi Kendall's

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel I.1. Laporan Penerimaan Pajak	5
2. Tabel I.2. Laporan Kepatuhan Wajib pajak	7
3. Tabel I.3. Laporan Hasil Pemeriksaan Sederhana lapangan PPh	8
4. Tabel I.4. Daftar Pendidikan Pegawai	9
5. Tabel I.5. Daftar Pangkat dan Golongan Pegawai	10
6. Tabel I.6. Laporan Ketertiban Pegawai	11
7. Tabel IV.1. Jabatan	57
8. Tabel IV.2. Jenis Kelamin	58
9. Tabel IV.3. Umur	59
10. Tabel IV.4. Pendidikan Terakhir	60
11. Tabel IV.5. Jabatan/Posisi	60
12. Tabel IV.6. Pangkat/Golongan	61
13. Tabel IV.7. Tingkat Penyelesaian Pekerjaan	62
14. Tabel IV.8. Ketepatan Penyelesaian Pekerjaan	62
15. Tabel IV.9. Tingkat Konsentrasi Terhadap Pekerjaan	63
16. Tabel IV.10. Tingkat Kesanggupan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan	64
17. Tabel IV.11. Tingkat Motivasi Dalam Menyelesaikan Pekerjaan	64
18. Tabel IV.12. Fasilitas Rumah Dinas	65
19. Tabel IV.13. Fasilitas asrama /mess	66
20. Tabel IV.14. Fasilitas Kendaraan Dinas Roda Empat	66
21. Tabel IV.15. Fasilitas Kendaraan Dinas Roda Dua	67
22. Tabel IV.16. Fasilitas Antar Jemput Kendaraan	68
23. Tabel IV.17. Fasilitas Komputer	68
24. Tabel IV.18. Penilaian Variabel Kinerja Pegawai	70
25. Tabel IV.19. Total Skor Variabel Kinerja Pegawai	70
26. Tabel IV.20. Kinerja Pegawai	71
27. Tabel IV.21. Tingkat Pendidikan Formal	72
28. Tabel IV.22. Pangkat	73
29. Tabel IV.23. Frekuensi Ujian Dinas	73
30. Tabel IV.24. Frekuensi Pelatihan Diatas Tigapuluh Hari	74
31. Tabel IV.25. Lama Bekerja	74
32. Tabel IV.26. Pengalaman Mutasi	75
33. Tabel IV.27. Pendidikan Keahlian Khusus	76
34. Tabel IV.28. Penilaian Variabel Kemampuan Pegawai	77
35. Tabel IV.29. Total Skor Variabel Kemampuan Pegawai	77
36. Tabel IV.30. Kemampuan Pegawai	79
37. Tabel IV.31. Tingkat Kepuasan Wajib Pajak	79
38. Tabel IV.32. Tingkat Kesenangan Wajib Pajak	80
39. Tabel IV.33. Tingkat Keyakinan Perasaan Puas	80
40. Tabel IV.34. Tingkat Perasaan Senang Pegawai Dalam Melayani WP	81
41. Tabel IV.35. Tanggapan Terhadap Pelanggan Yang Puas Atas Pelayanan	81
42. Tabel IV.36. Kemanfaatan Kepuasan Pelanggan Terhadap Tugas	82
43. Tabel IV.37. Reaksi Terhadap Kepuasan Pelanggan	82
44. Tabel IV.38. Sikap Perlakuan Pelayanan	82
45. Tabel IV.39. Penilaian Variabel Sikap Pegawai	83

46. Tabel IV.40. Total Skor Variabel Sikap Pegawai	84
47. Tabel IV.41. Variabel Sikap Pegawai	85
48. Tabel IV.42. Keterlibatan Pimpinan Dalam Mengorganisir dan Memantau Pekerjaan Bawahan	86
46. Tabel IV.43. Frekuensi Evaluasi Pimpinan Terhadap Hasil Kerja Bawahan	86
47. Tabel IV.44. Tingkat Kesesuaian Pembagian Tugas Dengan ketentuan Yang Ada	87
48. Tabel IV.45. Tingkat Keteladanan Pimpinan Dalam Pelaksanaan Tata Tertib	87
49. Tabel IV.46. Tingkat Kewibawaan Dan Keseganan Pimpinan	88
50. Tabel IV.47. Pengambilan Keputusan Pimpinan Didasarkan Perencanaan	88
51. Tabel IV.48. Pengambilan Keputusan Sendiri Oleh Pimpinan	89
52. Tabel IV.49. Keterlibatan Bawahan Dalam Pengambilan Keputusan	89
53. Tabel IV.50. Tingkat Penerimaan Saran Bawahan Dalam Pengambilan Keputusan	90
54. Tabel IV.51. Frekuensi Pemberian Petunjuk Pimpinan Dalam Pelaksanaan Pekerjaan	90
55. Tabel IV.52. Frekuensi Pemberian Dorongan Pimpinan Dalam Pelaksanaan Tugas	91
56. Tabel IV.53. Penilaian Variabel Kepemimpinan	92
57. Tabel IV.54. Total Skor Variabel Kepemimpinan	92
58. Tabel IV.55. Kepemimpinan	94
59. Tabel IV.56. Korelasi Antara Variabel Kemampuan Pegawai Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	95
60. Tabel IV.57. Korelasi Antara Variabel Sikap Pegawai Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	96
61. Tabel IV.58. Korelasi Antara Variabel Kepemimpinan Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	97
62. Tabel IV.59. Korelasi Antara Masing-masing Variabel Independent Terhadap Variabel Dependent dengan Rumus Kendall Tau	100
63. Tabel IV.60. Korelasi Secara Bersama-sama Antara Variabel X ₁ , X ₂ , X ₃ , Terhadap Variabel Y dengan Rumus Determinasi	101

DAFTAR GAMBAR

Daftar II.1. Bangun Teori.	Halaman	39
----------------------------	---------	----

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.

Dewasa ini sedang terjadi perubahan yang sangat mendasar terhadap masyarakat Indonesia, yaitu proses demokratisasi yang terus bergulir. Baik mereka yang duduk di kalangan eksekutif, legislatif maupun masyarakat pada umumnya merasakan ini suatu hal baru dimana mereka berusaha menyesuaikan diri dengan keadaan tersebut. Dalam praktek kita ketahui bahwa pelaksanaan otonomi daerah masih banyak mengalami perubahan dan perbaikan, pemilihan umum maupun pemilihan kepala daerah yang banyak mengalami hambatan, semua itu merupakan bentuk pembelajaran semua pihak sehingga suatu saat didapatkan bentuk demokrasi yang pas bagi bangsa Indonesia. Di sisi lain pemberdayaan masyarakat mulai tumbuh dalam berbagai bentuk, yang mencerminkan makin meningkatnya kekuatan masyarakat sebagai penyeimbang kekuatan lainnya. Upaya menggeser peran pemerintah yang semula sebagai pihak yang melakukan sendiri berbagai hal, mulai beralih kepada masyarakat dan pemerintah cukup sebagai pihak yang mengatur, mengarahkan kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat. Pemerintah tidak lagi sebagai penguasa, tetapi lebih pada upaya melayani kebutuhan masyarakat.

Dalam keadaan yang demikian inilah maka sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting peranannya dalam melakukan perubahan. Mereka yang berkarya di kalangan pemerintahan harus menempatkan dirinya sebagai pelayanan masyarakat. Organisasi pegawai negeri KORPRI menempatkan dirinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Sebutan ini sesuai dengan kondisi yang diharapkan, agar dapat melakukan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Selain peranan pegawai pemerintah sebagai abdi masyarakat, masing-masing juga mempunyai peranan spesifik sesuai tugasnya unit organisasinya. Departemen Keuangan mempunyai tugas mengelola keuangan negara, dari segi penyediaan dana sampai pada penggunaannya. Salah satu unit kerja di bawah Departemen Keuangan yang bertugas untuk mengumpulkan dana bagi pembiayaan keuangan negara adalah Direktorat Jenderal Pajak. Peran unit kerja ini sangat penting, sebab dalam waktu beberapa tahun terakhir, peranan pajak dalam Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara (APBN) sangat dominan. Kompas tanggal 25 Oktober 2005 memuat data bahwa peranan pajak dalam APBN meningkat empat tahun terakhir. Tahun 2001 peranannya sebesar 61,7%, tahun 2002 sebesar 70,1%, tahun 2003 sebesar 75,6% dan tahun 2004 sebesar 79%. Peranan yang besar ini bukan semata-mata karena tingginya penerimaan pajak, namun sebaliknya justru karena kondisi perekonomian di Indonesia yang sangat memprihatinkan. Rendahnya investasi baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri mengakibatkan rendahnya produktivitas di sektor riil yang berdampak rendahnya Produk Domestik Bruto maupun pendapatan per kapita rakyat Indonesia. Di sisi lain rakyat tidak ingin memperberat perekonomian dengan meningkatkan utang luar negeri sebagai salah satu sumber pembiayaan dalam APBN. Demikian juga keuntungan dari perusahaan negara yang sangat kecil tidak dapat diharapkan untuk menopang APBN. Oleh karena itu satu-satunya sumber pembiayaan yang ada adalah pajak. Kondisi ini menuntut orang-orang yang bertugas di bidang perpajakan untuk meningkatkan kinerjanya dengan hasil berupa dana yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan pengeluaran negara.

Sebagaimana terjadi pada instansi-instansi Pemerintah lainnya, maka banyak terjadi kelemahan atau kekurangan dalam pelayanan oleh pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak khususnya, bahkan pada ruang lingkup Direktorat Jenderal Pajak pada umumnya, yang berakibat rendahnya kinerja. Beberapa contoh yang membuktikan bahwa kinerja Kantor

Pelayanan Pajak belum sesuai dengan yang diharapkan, dapat dibaca pada tulisan di harian Kompas berikut ini :

Kompas Selasa, 7 Desember 2004 dengan headline “Menteri Ekonomi Kritik Kinerja Ditjen Pajak”. Dikatakan oleh para kalangan menteri ekonomi Kabinet Indonesia Bersatu dan Dewan Perwakilan Daerah secara terang-terangan mengkritik kinerja Direktorat Jenderal Pajak yang dinilai buruk. Selain penerimaan pajak yang masih mengecewakan, pelayanan yang dilakukan pegawai di kantor pajak yang buruk dianggap menjadi salah satu kendala investasi dan penyebab utama terjadinya ekonomi biaya tinggi di kalangan eksportir.

Pada Harian yang sama tanggal 21 Februari 2005 pengamat ekonomi Faisal Basri mempersoalkan perkembangan penerimaan pajak yang masih jauh dari menggembirakan. Tax Ratio yang direncanakan untuk tahun Anggaran 2005 lebih rendah dibanding Tahun 2004, yaitu dari 14,1% turun menjadi 13,6% dari Produk Domestik Bruto (PDB). Seharusnya jauh hari Ditjen Pajak telah mengantisipasi fluktuasi penerimaan pajak sektor migas dengan lebih mengintensifkan peningkatan pajak dari sektor non migas.

Pada Seminar Perpajakan di Jakarta tanggal 31 Maret 2005 (harian Kompas 1 April 2005) Faisal Basri mengatakan bahwa penyelewengan dana hasil pungutan pajak pada tahun 2004 diperkirakan mencapai Rp 40 triliun dan diperkirakan akan terulang kembali pada tahun 2005. Dana yang seharusnya dimasukkan ke dalam kas negara itu diduga kuat telah hilang selama proses penagihan pajak oleh oknum aparat pajak terhadap Wajib Pajak. Seharusnya Indonesia mampu mengumpulkan pajak dengan tax ratio 15% dari PDB (Rp 2.600 triliun) = Rp 390 triliun. Dengan target pajak Rp 256 triliun, aparat pajak belum maksimal dalam menjalankan tugasnya.

Ekspose yang dilakukan oleh Faisal Basri dan juga oleh Kwik Kian Gie ternyata mendapat tanggapan dari Direktur Jenderal Pajak, dengan melayangkan somasi kepada kedua pengamat ekonomi tersebut, sebagaimana dikemukakan oleh Sudirman Said, ketua Badan Pelaksana Masyarakat Transparansi Indonesia (MTI), sesuai berita harian Kompas Tanggal 8 April 2005. Sudirman menyarankan langkah pembuktian terbalik bagi aparat pajak yang memiliki kekayaan dalam jumlah yang besar. Daripada melakukan somasi, lebih baik melakukan pembenahan intern Direktorat Jenderal Pajak dengan melakukan pembuktian terbalik tersebut. Aparat diminta membuktikan kekayaan tersebut berasal dari mana. Kalau tidak mampu membuktikannya, berarti terjadi KKN, yang harus ditindak lanjuti dengan tindakan tegas, karena hal tersebut merupakan salah satu masalah besar dalam upaya keberhasilan pelayanan suatu instansi pemerintah.

Tulisan pembaca Harian yang sama tanggal 31 Maret 2005 memuat judul “Petugas Pajak Cari Kesalahan” yang disampaikan oleh CH Anwar di Sibolga, Sumatera Utara. Dikatakan bahwa usahanya ber kali-kali diperiksa oleh kantor pajak, dengan berbagai dalih, antara lain untuk penyisiran, uji petik, verifikasi, menguji kepatuhan. Wajib Pajak yang diperiksa selalu di cari-cari kesalahannya. Dan dipaksa untuk membayar uang damai yang cukup besar jumlahnya. Petugas sering menggunakan trik tertentu, misalnya kepada Waib Pajak diperlihatkan tagihan pajak yang sangat besar. Dia sanggup membatalkan tagihan bila Wajib Pajak memberi uang dengan jumlah tertentu. Sangat positif bila KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi) mau meneliti Direktorat Jenderal Pajak.

Contoh lain dapat dibaca pada Kompas terbitan tanggal 28 Maret 2005 yang memuat berita dengan judul “PPh melambung, Peternakan Ayam Terancam Tutup”. Diberitakan bahwa ratusan peternak ayam potong skala kecil di wilayah eks Karesidenan Banyumas memutuskan akan menutup usahanya, karena tak kuat membayar tagihan PPh

Tahun 2003 yang melangit hingga 40 kali lipat dari tagihan sebelumnya. Tahun 2001 dan 2002 paling mereka harus membayar PPh paling tinggi Rp 75 juta . Tetapi Tahun 2003 tagihan PPh melangit sampai Rp 800 juta. Bahkan seorang peternak ditagih Rp 2 miliar. Kalau seluruh aset mereka dijual pun tidak dapat untuk melunasi tagihan pajak tersebut. Humas Kantor Pelayanan Pajak Purwokerto menegaskan pembuatan ketetapan tagihan PPh dilakukan dengan menggunakan Norma Penghitungan.

Harian yang sama terbit tanggal 24 Pebruari 2005 memuat berita KPK akan meneliti KKN yang ada di tubuh Direktorat Jenderal Pajak. Sasarannya adalah menemukan potensi pelanggaran dalam bentuk tawar menawar pajak dengan motif yang tidak jelas untuk memberikan keuntungan bagi aparat pajaknya. BPK menemukan penyimpangan sekitar Rp 2,1 triliun restitusi pajak pada 35 Kantor Pelayanan Pajak dari 171 Kantor Pelayanan Pajak di Indonesia.

Selain data diatas, ditampilkan juga data khusus Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur, terutama untuk tahun 2004.

Realisasi penerimaan pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur Tahun 2004 adalah sebagai berikut:

Tabel I.1.
LAPORAN PENERIMAAN PAJAK
(Dalam Jutaan Rupiah)

JENIS PAJAK (1)	RENCANA 2004 (2)	REALISASI 2004 (3)	PERBANDINGAN (3 : 2) (%)
Pajak Penghasilan	111.964,30	68.618,33	61,29
PPN danPPnBM	113.527,09	104.962,33	92,46
Pajak lainnya	1.415,37	648,80	45,84
Total	226.906,76	174.229,46	76,78

Sumber : KPP Semarang Timur, Tahun 2004,diolah.

Realisasi penerimaan pajak yang ideal adalah tidak jauh dari rencana penerimaan. Toleransi 5% diatas atau dibawah rencana merupakan realisasi penerimaan yang baik. Dari data diatas nampak bahwa realisasi penerimaan hanya mencapai 76,78% dari rencana. Selain kemungkinan kinerja pegawai kurang baik, realisasi yang rendah ini dapat juga terjadi karena sebab lain.

Perlu diketahui bahwa Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur kurang lebih tiga tahun yang lalu dilakukan reorganisasi dengan dipecah menjadi dua kantor, yaitu Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur dan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Tengah. Potensi ekonomi jauh lebih besar Kantor Pelayanan Pajak Semarang Tengah, yang wilayahnya berada ditengah kota Semarang, dan biasanya disebut segitiga emasnya kota Semarang. Sedangkan wilayah Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur meliputi pinggiran kota Semarang bagian timur. Ada daerah industri di daerah kecamatan Genuk (Terboyo, Kaligawe), namun daerah tersebut termasuk dalam wilayah Kantor Pelayanan Pajak Semarang Selatan.

Dengan memperhatikan latar belakang tersebut dapat dimaklumi kalau realisasi penerimaan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur jauh dari rencana, karena perencanaan yang biasanya ditentukan oleh Kanwil /Kantor Pusat terhadap kantor yang baru belum dapat dibuat sesuai potensi yang ada.

Selain pengaruh perubahan organisasi sebagaimana dialami oleh Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur, maka faktor lain yang dapat menghambat pencapaian rencana penerimaan adalah:

1. Perkembangan ekonomi yang kurang menguntungkan.
2. Perubahan kebijakan Pemerintah yang dapat menekan penerimaan pajak.
3. Kemampuan pegawai yang rendah.
4. Sikap pegawai yang kurang baik.

5. Kepemimpinan yang lemah.
6. Motivasi pegawai yang rendah.
7. Koordinasi intern maupun ekstern yang kurang baik.
8. Pelayanan pegawai yang kurang baik.
9. Sarana/prasarana yang tidak mencukupi.

Data lain yang disajikan adalah mengenai realisasi tingkat pemasukan laporan dari Wajib Pajak berupa Surat Pemberitahuan Tahunan (SPT) PPh dalam tahun 2004 pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur sebagai berikut:

Tabel I.2.

LAPORAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK

WP PPh (1)	WP Efektif 1-1-04 (2)	SPT Diterima '04 (3)	% (3 : 2)
Orang Pribadi	6.453	4.538	70
Badan	2.418	2.051	85
PPh Pasal 21	2.743	2.430	89
Total	11.797	9.013	78

Sumber: KPP Semarang Timur, Tahun 2004, diolah.

Pada umumnya SPT dikatakan cukup baik kalau diterima lebih dari 80% dari WP efektif. Karena SPT Wajib pajak Orang Pribadi diterima kurang dari 80% maka mempengaruhi Total penerimaan SPT yang berada di bawah 80%.

Beberapa hal yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya penerimaan SPT adalah:

1. Perhatian Wajib Pajak terhadap pentingnya memasukkan laporan SPT masih kurang.
2. Pengaruh pihak ke tiga yang mendorong keengganan Wajib pajak memasukkan SPT.
3. Tingkat pengetahuan Wajib Pajak akan perpajakan yang masih rendah.

4. Aktivitas penyuluhan pegawai pajak yang dirasa masih kurang.
5. Kemampuan pegawai pajak yang rendah.
6. Sikap pegawai pajak yang kurang baik.
7. Kepemimpinan yang kurang baik.
8. Motivasi pegawai pajak yang rendah.
9. Koordinasi intern/ekstern.
10. Sarana / prasarana.

Data lain berupa kegiatan pemeriksaan yang dilakukan oleh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur adalah sebagai berikut:

Tabel I.3.

LAPORAN HASIL PEMERIKSAAN SEDERHANA LAPANGAN PPh:

WP PPh (1)	SPT Diperiksa (2)	Selesai diperiksa (3)	% Selesai (3 : 2)
Orang Pribadi	215	179	83
Badan	168	114	67
Pasal 21	64	52	81
Total	447	345	77

Sumber: KPP Semarang Timur, Tahun 2004, diolah.

Idealnya tingkat penyelesaian pemeriksaan diatas 90%, sebab pemeriksaan yang dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak relatif lebih mudah dibanding dengan pemeriksaan yang dilakukan oleh Kantor Pemeriksaan Pajak (Kartikpa). Dengan demikian prestasi penyelesaian sebesar rata-rata 77% masih terlalu rendah.

Hal ini antara lain disebabkan karena:

1. Kemampuan pegawai yang rendah.
2. Koordinasi antar Seksi yang rendah.
3. Beban pekerjaan pemeriksa diluar tugas pemeriksaan terlalu banyak.

4. Motivasi untuk menyelesaikan tugas pemeriksaan yang rendah.
5. Sikap pemeriksa yang kurang baik.
6. Sarana/ prasarana yang kurang memadai.
7. Pengalaman yang kurang memadai.
8. Pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Untuk mendukung pernyataan tersebut, dibawah ini disampaikan data kepegawaian sebagai berikut:

Tabel I.4.

DAFTAR PENDIDIKAN PEGAWAI

PENDIDIKAN	JUMLAH PEGAWAI	PERSENTASE
S.D.	1 orang	0,8%
SLTP	2 orang	1,6%
SLTA/D1/D2/D3	93 orang	78,1%
S1	22 orang	18,7%
S2	1 orang	0,8%
Jumlah	119 orang	100%

Sumber: KPP Semarang Timur, 2004, diolah.

Tingkat pendidikan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur sebagian besar adalah SLTA/D1/D2/D3 (78,1%). Tingkat pendidikan para Pemeriksa pajak di Kantor Pelayanan Pajak pada umumnya berada di kelompok ini. Dengan tingkat pendidikan yang relatif rendah dan pengalaman yang belum memadai sangat mempengaruhi kemampuan mereka dalam melakukan pemeriksaan, yang berakibat rendahnya kinerja pegawai.

Data lain menunjukkan hal sebagai berikut:

Tabel I.5.

DAFTAR PANGKAT DAN GOLONGAN PEGAWAI

GOLONGAN	JUMLAH PEGAWAI	PERSENTASE
I	NIHIL	0 %
II	62 orang	52,1 %
III	56 orang	47,1 %
IV	1 orang	0,8 %
JUMLAH	119 orang	100 %

Sumber: KPP Semarang Timur, Tahun 2004, diolah.

Awal tahun dua ribuan, pegawai Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur yang menjabat eselon IV (Kepala Seksi) hampir semuanya golongan IV. Dalam perkembangannya, dari data diatas, yang memiliki pangkat golongan IV hanya kepala Kantor Pelayanan Pajak saja, sedang Kepala Seksi semuanya golongan III.

Ini memberikan indikasi bahwa pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur terjadi peremajaan pegawai. Di satu sisi peremajaan pegawai memberikan pengaruh terhadap tingkat kesigapan pegawai, karena lebih muda, lebih energik. Namun di sisi lain rendahnya pengalaman bekerja akan mempengaruhi tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya.

Data kehadiran pegawai Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur untuk bulan Desember 2004 adalah sebagai berikut:

Tabel I.6.

LAPORAN KETERTIBAN PEGAWAI

Golongan Pegawai	Pegawai pulang cepat	Terlambat masuk kantor	Tidakmasuk kantor tanpa alasan
Golongan III	9 orang	8 orang	4 orang
Golongan II	5 orang	6 orang	---
Jumlah	14 orang	14 orang	4 orang

Data: KPP Semarang Timur, Tahun 2004, diolah

Dari jumlah pegawai 119 orang pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur ternyata selama Bulan Desember 2004 terdapat 32 orang pegawai yang tidak disiplin. Dari pegawai yang tidak disiplin tersebut terdapat pegawai golongan II sejumlah 11 orang dan sisanya 21 orang pegawai golongan III. Pada umumnya pegawai golongan III merupakan unsur pimpinan dalam kantor tersebut yang seharusnya menunjukkan sikap keteladanan, namun ternyata masih ada yang tidak memberikan contoh yang baik kepada pegawai yang berpangkat dibawahnya.

Rendahnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor sebagaimana terungkap pada uraian diatas. Dalam kesempatan ini penulis membatasi diri pada tiga faktor yaitu tingkat kemampuan pegawai, sikap pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan kemampuan pimpinan untuk mendukung upaya peningkatan kinerja yang dilakukan oleh pegawai.

Hal tersebut dipilih dengan pertimbangan bahwa:

Kemampuan pegawai:

Pengelolaan pajak adalah suatu administrasi yang spesifik, dibutuhkan kemampuan khusus dari pegawainya untuk menguasai masalah perundang-undangan perpajakan (masalah yuridis), masalah akuntansi yang menyangkut pembukuan dan administrasi pajak, serta masalah ekonomi yang besar pengaruhnya terhadap penerimaan pajak.

Untuk melaksanakan tugas pelayanan tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang menguasai bidangnya. Mereka mendapat pendidikan dan pelatihan bidang teknis perpajakan baik dari segi ketentuan perpajakan, administrasi maupun manajemen perpajakan. Namun syarat pendidikan dan latihan tidak cukup, karena pajak bersifat dinamis dan berkembang mengikuti perubahan politik, ekonomi dan sosial masyarakat yang selalu berubah. Untuk itu selain dibutuhkan pengalaman kerja juga inisiatif dari pegawai sendiri untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilannya. Kenyataannya tidak mudah mendapatkan pegawai yang demikian. Selain beban pekerjaan sehari-hari, sering tidak mempunyai kesempatan karena alasan tenaga, dana dan keterbatasan lainnya.

Sikap pegawai:

Sehari-hari petugas pajak berhubungan dengan Wajib Pajak yang pengusaha, dengan berbagai masalah bisnis yang dihadapinya. Suatu saat pegawai pajak harus bersikap ramah karena untuk memberikan daya tarik kepada Wajib Pajak agar dengan suka rela membayar pajak. Di sisi lain pegawai pajak harus tegas dalam menghadapi pengusaha yang banyak menggunakan tipu muslihat dengan motivasi menekan pengeluaran untuk membayar pajak. Pemberian nama Kantor Pelayanan Pajak tidak secara kebetulan dilakukan, namun dimaksudkan agar orang yang bekerja di kantor tersebut memiliki kepekaan dalam melayani masyarakat yang dalam hal ini pada umumnya adalah Wajib Pajak. Idealnya pelayanan dilakukan dengan sopan, rendah hati, ramah walaupun tetap berdisiplin tinggi, tanggap terhadap kebutuhan pelanggan. Dari keluhan masyarakat yang dapat kita ketahui dari mass media, nampak masih kurang baiknya sikap pegawai pajak dalam melayani Wajib Pajak, bahkan sering dituduh mencari-cari kesalahan Wajib Pajak.

Kepemimpinan:

Berkaitan dengan sikap diatas, maka peranan kepemimpinan sangat menonjol untuk memberi contoh yang baik kepada bawahan mengingat sampai saat ini budaya kita masih budaya paternalistik

Dari sisi kepemimpinan, contoh-contoh kasus yang dikemukakan dalam surat kabar diatas menunjukkan masih lemahnya kepemimpinan yang berakibat rendahnya kinerja organisasi secara keseluruhan.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah.

Dari berbagai masalah yang dikemukakan pada bab terdahulu dapat kita simpulkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur belum memuaskan, antara lain karena:

1. Perkembangan ekonomi dan kebijakan Pemerintah yang kurang menguntungkan.
2. Tingkat pengetahuan Wajib Pajak yang masih rendah.
3. Kemampuan, sikap, motivasi pegawai dan kepemimpinan yang kurang baik.
4. Koordinasi intern maupun ekstern serta prosedur kerja yang kurang baik.
5. Pelayanan dan penyuluhan kepada Wajib Pajak yang belum optimal serta sarana dan prasarana yang tidak mencukupi.

Dari identifikasi tersebut dirumuskan masalahnya sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur ?
2. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara sikap pegawai dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur?

3. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur?
4. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara kemampuan, sikap pegawai dan kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur?

C. Tujuan Penelitian.

Menurut Sofian Effendi (1997:12), tujuan pokok penelitian adalah menerangkan fenomena, atau menghubungkan fenomena dengan fenomena yang lain.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mendiskripsikan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur.
2. Menguji hubungan antara:
 1. Kemampuan pegawai dengan Kinerja pegawai;
 2. Sikap pegawai dengan Kinerja pegawai;
 3. Kepemimpinan dengan Kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur.
3. Menguji hubungan antara kemampuan, sikap pegawai dan kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur.
4. Memberi rekomendasi untuk peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur.

D. Kegunaan Penelitian.

1. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam hal hubungan antara kemampuan, sikap pegawai dan kepemimpinan dengan kinerja pegawai,
2. Dapat dipakai sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak khususnya dan instansi Pemerintah pada umumnya..

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori.

A.1. Kinerja pegawai.

Aktivitas birokrasi dikendalikan oleh para pegawai yang biasa disebut pegawai negeri sipil. Peran mereka sangat penting dalam hidup bermasyarakat dan bernegara. Mereka merupakan faktor kunci dalam melakukan perubahan segala aspek, baik sosial, politik, ekonomi, manajemen, organisasi. Pegawai yang mempunyai kejujuran, dapat menjadi suri tauladan bagi publik, memiliki kesadaran dan ketulusan untuk mengabdikan dan membela kepentingan publik, memiliki kapasitas intelektual, ketrampilan, penguasaan teknologi. Dari mereka akan menghasilkan kinerja yang tinggi guna mencapai tujuan pemerintahan secara keseluruhan.

Definisi kinerja menurut Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (2000:9) adalah sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis suatu organisasi.

Siswanto Sastrohadiwiryo (2002 : 235) merumuskan prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kinerja seorang tenaga kerja dipengaruhi kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.

Sama halnya dengan definisi di atas, Dewi Casmiwati dalam buku "Memahami Good Governance, Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia" (2004:255) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai

dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan.

H.Simamora (1997:337) mengaitkan pengertian kinerja dengan kepentingan organisasi. Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya bekerja dan menggunakan informasi itu untuk memastikan bahwa pelaksanaannya memenuhi standar saat ini dan meningkat setiap saat.

Menurutnya kinerja memiliki berbagai dimensi, antara lain:

- Kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.
- Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.
- Upaya yang mencerminkan energi yang dikeluarkan.
- Kinerja diukur dari segi hasil.

Kesalahan paling serius yang dilakukan pada saat memutuskan apa yang akan dievaluasi adalah menganggap bahwa kinerja itu unidimensional, yaitu bahwa semua individu adalah pelaksana yang baik atau pelaksana yang buruk, atau diantara keduanya. Sebuah skala tidak dapat menggambarkan secara memadai kemajemukan kinerja semua karyawan. Terdapat beragam dimensi kinerja, banyak diantaranya yang tidak berhubungan. Seseorang mungkin sangat tinggi pada satu dimensi, namun rendah pada dimensi lainnya.

Menurut Faustilo Cardoso Gomes (2001:135) mengutip pendapat Bernardin dan Russel mengartikan performance sebagai” *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*” (catatan

outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu). Produktivitas yang meningkat berarti performansi yang baik. Sedangkan produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha (effort) yang didukung dengan motivasi yang tinggi dengan kemampuan (ability) yang diperoleh melalui latihan-latihan.

Joko Widodo (2004 : 81) membedakan antara kinerja organisasi dengan kinerja individu, dan dinyatakan bahwa keduanya sangat erat hubungannya, karena tercapainya apa yang menjadi tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

Dihubungkan dengan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah suatu hasil kegiatan pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Sedarmayanti (2004: 138) adalah:

1. Kemampuan pegawai.
2. Motivasi.
3. Dukungan yang diterima (dapat berupa sarana, prasarana).
4. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan (iklim organisasi, sifat pekerjaan)
5. Hubungan dengan organisasi (struktur organisasi, praktek manajemen yang ada, misi strategis organisasi, budaya organisasi).

Dengan cara yang berbeda Simamora (1995: 500) membagi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

1. Faktor Individual, yang meliputi kemampuan atau keahlian pegawai, latar belakang subyektif pegawai, demografi/kependudukan.
2. Faktor psikologis, yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, motivasi.
3. Faktor organisasi meliputi sumber daya organisasi yang ada, kepemimpinan, tingkat penghargaan, struktur organisasi, job design.

Untuk dapat mengetahui tinggi rendahnya kinerja pegawai diperlukan penilaian atau evaluasi terhadap kinerjanya.

Dale A Timpe (2000:32) menjelaskan hal-hal yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

1. Faktor perilaku dapat ditelusuri hingga ke faktor spesifik seperti kemampuan, upaya, kesulitan tugas, atau nasib baik.
2. Faktor lain misalnya perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan, pimpinan
3. Kendala-kendala sumber daya.
4. Keadaan ekonomi, dsb.

Digambarkan dalam tabel berikut ini:

	Mengapa di balik keberhasilan dan kegagalan Internal (pribadi)	Eksternal (lingkungan)
Kinerja baik	- kemampuan tinggi - kerja keras	- pekerjaan mudah - nasib baik - bantuan rekan-rekan - pimpinan yang baik
Kinerja jelek	- kemampuan rendah - upaya-upaya sedikit	- pekerjaan sulit - nasib buruk - rekan kerja tidak produktif - pimpinan tidak simpatik

Penyebab-penyebab yang dapat dijelaskan di bawah keadaan kinerja baik mungkin bersifat internal (“ Saya bekerja dengan baik karena saya betul-betul berbakat”)

Pengaruh eksternal (“ Saya bekerja dengan baik karena pekerjaannya begitu mudah, siapa saja dapat melakukannya sama baiknya dengan saya”).

Penyebab-penyebab yang dapat dijelaskan dibawah keadaan kinerja jelek dapat bersifat internal (“Saya melakukannya dengan buruk karena saya tidak mencoba”), atau bersifat eksternal (“Saya melakukan dengan buruk karena saya mempunyai pimpinan yang jelek”).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagaimana diuraikan diatas pada dasarnya dapat berupa faktor internal pegawai maupun faktor eksternal pegawai. Faktor internal antara lain menyangkut perilaku pegawai itu sendiri, misalnya tentang kemampuannya, sikap dalam melaksanakan tugas, motivasi dalam bekerja. Sedangkan faktor eksternal dapat berupa lingkungan kerja, organisasi, maupun atasan atau pimpinan pegawai yang bersangkutan.

Indikator yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja pegawai antara lain:

1. Kecakapan pegawai.
2. Kesungguhan pegawai.
3. Motivasi pegawai.
4. Sarana dan prasarana.

A.2. Kemampuan pegawai.

Kemampuan seseorang dapat didasarkan atas latar belakang pendidikan formalnya, kemampuan yang didasarkan atas kemampuan teknisnya, dan tidak kalah pentingnya adalah pengalaman yang diperolehnya selama bekerja. Kemampuan pegawai yang baik akan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Stephen Robbins dalam bukunya “Perilaku Organisasi” (2001:47) mendefinisikan kemampuan pegawai sebagai suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Menurutnya kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari

dua perangkat faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan ketrampilan serupa.

Beberapa dimensi kemampuan intelektual adalah sebagai berikut:

1. Kecerdasan numerik, yaitu kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat. Sebagai contoh adalah akuntan.
2. Pemahaman verbal, yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar serta hubungan kata satu dengan yang lain. Sebagai contoh adalah manajer pabrik.
3. Kecepatan - perceptual, yaitu kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat. Sebagai contoh adalah penyelidik kebakaran.
4. Penalaran induktif, yaitu kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu. Sebagai contoh adalah peneliti pasar.
5. Penalaran deduktif, yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen. Sebagai contoh adalah penyelia.
6. Visualisasi ruang, yaitu kemampuan membayangkan bagaimana suatu obyek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah. Sebagai contoh adalah dekorator interior.
7. Ingatan, yaitu kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu. Sebagai contoh adalah juru jual, untuk mengingat nama-nama pelanggan.

Sementara kemampuan intelektual memainkan peranan yang besar dalam pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi, kemampuan fisik memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut ketampilan dan yang lebih terbakukan dengan sukses. Pekerjaan yang membutuhkan kemampuan fisik, misalnya pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatan tangan, kekuatan tungkai, dan sebagainya.

Kemampuan fisik dasar antara lain:

Faktor-faktor kekuatan:

1. Kekuatan dinamis, yaitu kemampuan untuk menggunakan kekuatan otot secara berulang-ulang atau berkesinambungan sepanjang suatu kurun waktu.
2. Kekuatan tubuh, yaitu kemampuan menggunakan kekuatan otot dengan menggunakan otot-otot tubuh (terutama perut).
3. Kekuatan statis, yaitu kemampuan menggunakan kekuatan terhadap obyek luar.
4. Kekuatan, yaitu kemampuan menghabiskan suatu maksimum energi eksplosif dalam suatu atau sederetan tindakan eksplosif.

Faktor-faktor keluwesan:

1. Keluwesan extent, yaitu kemampuan menggerakkan otot tubuh dan meregang punggung sejauh mungkin.
2. Keluwesan dinamis, yaitu kemampuan melakukan gerakan cepat.

Faktor-faktor lain:

1. Koordinasi tubuh, yaitu kemampuan mengkoordinasikan tindakan-tindakan serentak dari bagian-bagian tubuh yang berlainan.
2. Keseimbangan, yaitu kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun ada kekuatan-kekuatan yang mengganggu keseimbangan itu.

3. Stamina, yaitu kemampuan melanjutkan upaya maksimum yang menuntut upaya yang diperpanjang suatu kurun waktu.

Dalam kaitan antara kemampuan dengan pekerjaan, maka pekerjaan tertentu menuntut kemampuan individu yang berbeda, baik kemampuan intelektual maupun kemampuan fisik. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan bila ada suatu kesesuaian antara kemampuan dengan pekerjaan/jabatan.

Miftah Thoha (1980:37) mendefinisikan kemampuan pegawai merupakan salah satu unsur kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman.

Menurut Moenir (2002:116) kemampuan berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungan dengan tugas/pekerjaan berarti dapat melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan yang diharapkan.

Kep.MenPan No.25 Tahun 1994 mendefinisikan kemampuan petugas pelayanan sebagai tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan pelayanan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.

Dari beberapa definisi kemampuan pegawai sebagaimana diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kemampuan pegawai adalah tingkat keahlian atau kecakapan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

Joko Widodo dalam bukunya Membangun Birokrasi (2004: 51) menyatakan bahwa dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat, maka memerlukan kemampuan dan kecakapan tinggi (profesionalisme) dengan beberapa persyaratan. Karena itu administrasi negara dapat dikategorikan sebagai profesi, dimana tidak semua orang bisa melaksanakan pekerjaan administrasi negara, kecuali orang-orang yang berlatar belakang pendidikan tinggi, dan memiliki pengalaman, kecakapan, ketrampilan, dan keahlian yang memadai.

Jika system informasi/manajemen sudah baik, desain kerja sudah bagus, tetapi pekerja masih mengalami banyak kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam hal ini Prasetya Irawan (2003 : 80) mensinyalir kemungkinan besar masalah itu timbul karena faktor-faktor yang ada dalam diri pekerja. Secara umum ada tiga kemampuan yang dimiliki seorang pekerja, yaitu kemampuan kognitif (intelektual), psikomotorik (gerak) dan afektif (sikap). Sumber masalah yang berhubungan dengan kemampuan dan sikap pekerja antara lain:

- 1.Keterbatasan kemampuan intelektual pekerja.
- 2.Pekerja tidak terampil karena kurang terlatih atau tidak berbakat mengerjakan hal-hal yang bersifat gerak fisik.
- 3.Motivasi bekerja yang dimiliki pekerja lemah.
- 4.Pekerja mempunyai kebiasaan buruk atau mengidap penyakit (misalnya takut kegelapan, ketinggian, emosi tidak stabil, mudah frustrasi dan sebagainya).

Indikator yang dapat dipakai untuk mengukur tingkat kemampuan pegawai pajak antara lain:

1. Tingkat pendidikan formal.
2. Kepangkatan dalam dinas.
3. Tingkat pendidikan kedinasan/pelatihan.
4. Tingkat pengalaman dalam bekerja (masa kerja)
5. Berapa kali mereka dimutasikan/ alih tugas.
6. Keahlian khusus pegawai.

A.3. Sikap pegawai.

Salah satu bentuk perilaku individu adalah sikap. Menurut Miftah Thoha

(2000:47) sesuai teori kognitif, jika suatu system kognitif dari sesuatu memerlukan komponen-komponen yang mengandung afektif (emosi), maka sikap untuk mencapai suatu tujuan atau obyek itu telah terbentuk. Bersatunya system kognitif dan komponen afektif menghasilkan tendensi perilaku untuk mencapai sesuatu obyek. Sikap seseorang itu mempunyai kognitif (pengetahuan), afektif(emosi), dan tendensi perilaku.

Tidak jauh berbeda uraian diatas dengan penjelasan Stephen Robbins dalam bukunya Perilaku Organisasi (2001 : 138) yang mendefinisikan sikap pegawai sebagai pernyataan atau pertimbangan evaluatif mengenai obyek, orang, atau peristiwa. Tiga komponen dari sikap adalah pengertian(cognition), keharuan (affect), dan perilaku (behavior).

Sebagai contoh: “ *diskriminasi adalah salah* “. Pendapat ini adalah merupakan komponen kognitif dari suatu sikap. Komponen ini menentukan tahap untuk bagian yang lebih kritis dari sikap, yaitu komponen afektifnya. Keharuan adalah segmen emosional atau perasaan dari suatu sikap dan dicerminkan dalam pernyataan “*Saya tidak menyukai Jon karena ia mendiskriminasi minoritas*”. Akhirnya untuk contoh komponen perilakunya, “ *Saya memilih untuk menghindari Jon karena perasaan saya yang tidak sesuai dengan dia* “.

Dari dua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud sikap pegawai adalah suatu bentuk perilaku individu yang menunjukkan pernyataan atau pandangan seseorang atas obyek, orang atau peristiwa.

Dalam perkembangan hidup manusia secara berkesinambungan perjalanannya berinteraksi dengan manusia lain. Sikap bertumbuh dari perjalan hidupnya, diperoleh melalui orang tua, guru, rekan sekerja. Kita memodelkan sikap kita menurut sikap orang yang kita kagumi, hormati. Kita mengamati cara keluarga dan teman-teman

berperilaku, dan kita membentuk sikap dan perilaku kita segaris dengan mereka. Orang juga meniru sikap dari individu-individu populer dan yang mereka kagumi serta hormati. Pesan-pesan iklan berusaha mengubah sikap kita terhadap suatu produk atau jasa tertentu.

Dalam organisasi sikap penting karena sikap itu mempengaruhi perilaku kerja. Jika pekerja meyakini misalnya bahwa para penyelia, pengaudit, atasan, semuanya bersekongkol untuk membuat para karyawan bekerja lebih keras dengan upah yang sama atau kurang, maka akan masuk akal untuk memaklumi bagaimana sikap para pekerja itu terbentuk, hubungan sikap ini pada perilaku kerja, dan bagaimana sikap ini dapat diubah.

Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek-aspek dari lingkungan kerja mereka.

Ada beberapa tipe sikap, antara lain:

1. Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Bila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka yang dimaksud adalah kepuasan kerja.

2. Keterlibatan kerja.

Keterlibatan kerja mengukur derajat sejauhmana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kerjanya yang dipersepsikan sebagai penting untuk harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang

tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan kerja ini. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi berkaitan dengan kemangkiran yang lebih rendah dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah.

3. Komitmen pada organisasi.

Suatu keadaan di mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Keterlibatan kerja yang tinggi berarti memihakkan seseorang pada pekerjaannya yang khusus. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti memihakkan pada organisasi yang mempekerjakannya. Seorang karyawan dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara. Tetapi tidak puas dengan organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan. Bila ketidakpuasan menjalar ke organisasi, akan lebih besar kemungkinan para karyawan yang bersangkutan mempertimbangkan untuk mengundurkan diri.

Pada dasarnya orang akan berusaha konsisten dengan sikap maupun perilakunya. Individu-individu berusaha merujukkan sikap-sikap yang berpisah dan menyekutukan sikap dan perilaku mereka sehingga mereka tampak rasional dan konsisten. Apabila terjadi ketidak konsistenan, maka akan dikenakan kekuatan untuk mengembalikan individu itu ke dalam keadaan seimbang sehingga antara sikap dan perilaku menjadi konsisten kembali.

Timbul pertanyaan apakah bila tingkat gaji dinaikkan akan mengubah sikap pegawai dengan bekerja lebih keras.

Ternyata jawabannya tidak mudah. Teori disonansi kognitif berusaha menjelaskan hubungan antara sikap dan perilaku. Disonansi berarti suatu inkonsistensi. Disonansi kognitif mengacu pada setiap ketidaksesuaian yang mungkin dipersepsikan oleh

seorang individu antar dua sikapnya atau lebih, atau antara perilaku dan sikapnya. Setiap bentuk inkonsistensi tidak membuat nyaman dan bahwa individu-individu akan berupaya mengurangi disonansi itu, dan dari situ mengurangi ketidaknyamanan. Oleh karena itu individu akan mengusahakan keadaan mantap di mana disonansi minimum. Namun demikian disonansi tidak akan dapat dihindari. Berbohong terhadap pajak adalah salah, Namun kenyataannya banyak laporan pajak dibuat sedemikian rupa dengan “memalsukan” angka-angka tertentu agar pajaknya rendah dan tidak diperiksa petugas pajak. Contoh lain, kita menyuruh anak-anak menyikat giginya seusaian makan, sedang kita sendiri tidak melakukannya.

Jika unsur-unsur yang menciptakan disonansi relatif tidak penting, tekanan untuk mengoreksi ketidakseimbangan akan rendah. Tingkatan pengaruh yang diyakini dimiliki individu terhadap unsur-unsur yaitu mempunyai dampak pada bagaimana mereka bereaksi terhadap disonansi itu. Jika mereka mempersepsikan disonansi itu sebagai suatu akibat yang tidak dapat dikendalikan, sesuatu dimana mereka tidak punya pilihan, maka lebih kecil kemungkinan mereka akan menerima terhadap perubahan sikap. Jika perilaku menghasilkan disonansi diharuskan sebagai akibat pengarahannya, tekanan untuk mengurangi disonansi akan lebih rendah daripada jika perilaku itu dilakukan secara sukarela.

Ganjaran juga mempengaruhi derajat sejauh mana individu-individu dimotivasi untuk mengurangi disonansi. Ganjaran tinggi yang mengiringi disonansi tinggi cenderung mengurangi ketegangan yang tertanam dalam disonansi itu. Ganjaran itu bertindak untuk mengurangi disonansi dengan meningkatkan sisi konsistensi dari individu itu.

Teori disonansi ini dapat membantu meramalkan kecenderungan mengambil bagian dalam perubahan sikap dan perilaku. Jika individu-individu itu disyaratkan oleh

tuntutan pekerjaannya untuk mengatakan atau melakukan hal-hal yang berlawanan dengan sikap pribadi mereka, maka mereka akan cenderung memodifikasi sikap mereka agar sesuai dengan kognisi dari apa yang telah dikatakan atau dilakukan oleh mereka. Di samping itu makin besar disonansi setelah diperlunak oleh factor-faktor pentingnya, pilihan dan ganjaran, makin besar tekanan untuk menguranginya.

Dapatkah kita mengubah sikap karyawan yang tidak menguntungkan?

Jawabannya adalah tergantung pada kita, kuatnya sikap karyawan, besarnya perubahan dan teknik yang kita pilih untuk mengubah sikap itu. Kemungkinan besar karyawan akan menanggapi upaya perubahan yang dibuat oleh seseorang yang disukai, dapat dipercaya, dan meyakinkan. Jika orang-orang menyukai kita, mereka lebih cekatan untuk mengenali dan mengadopsi pesan kita. Kredibilitas menyiratkan kepercayaan, keahlian, dan obyektivitas. Jadi lebih besar kemungkinan kita mengubah sikap seorang karyawan jika karyawan tersebut memandang kita dapat dipercaya, menguasai apa yang kita bicarakan, dan tidak berat sebelah dalam penyajian kita. Akhirnya perubahan sikap berhasil ditingkatkan bila kita menyajikan argumen dengan jelas dan persuasif. Lebih mudah untuk mengubah sikap seorang karyawan jika komitmennya pada sikap itu tidak kuat. Sebaliknya makin kuat keyakinan mengenai sikap itu, makin sukar untuk mengubahnya. Tambahan pula, sikap yang telah diungkapkan secara publik akan lebih sukar untuk diubah karena perubahan itu menuntut seorang untuk mengakui bahwa ia melakukan kekeliruan. Lebih mudah mengubah sikap bila perubahan tersebut tidak sangat penting.

Untuk menyuruh seorang karyawan menerima baik suatu sikap baru yang berbeda banyak dari posisinya sekarang ini menuntut upaya yang lebih banyak. Itu mungkin juga mengancam sikap-sikap lain yang diyakini secara mendalam dan menciptakan disonansi yang meningkat. Semua teknik mengubah sikap tidak sama efektifnya

pada berbagai situasi. Teknik persuasi lisan paling efektif, bila kita menggunakan suatu nada yang bijaksana dan positif, menyajikan bukti yang kuat untuk mendukung posisi kita, menyesuaikan argumen kita pada pendengar, menggunakan logika, mendukung bukti kita dengan menghimbau rasa takut, frustrasi dan emosi-emosi lain dari karyawan itu. Tetapi orang akan lebih besar kemungkinan merangkul perubahan bila mereka dapat mengalaminya. Penggunaan sesi pelatihan di mana karyawan berbagi pengalaman dan mempraktekkan perilaku baru, dapat merupakan rangsangan yang ampuh untuk perubahan. Konsisten dengan teori persepsi diri, perubahan perilaku dapat menghantar ke perubahan sikap.

Indikator yang dapat dipergunakan untuk mengukur sikap pegawai dalam melaksanakan tugas antara lain:

- a. Persepsi pegawai terhadap kinerja.
- b. Pengenalan pegawai terhadap kinerja.
- c. Pemahaman pegawai terhadap kinerja.
- d. Penerimaan pegawai terhadap kinerja.
- e. Tanggapan pegawai terhadap kinerja.
- f. Kemanfaatan pegawai terhadap kinerja.
- g. Reaksi pegawai terhadap kinerja.
- h. Perubahan perilaku pegawai terhadap kinerja.

A.4. Kepemimpinan.

Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia. Di satu pihak manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, di pihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Miftah Thoha (2000 : 227) mengutip pendapat Robert Dubin yang

mengatakan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Namun ada juga yang mengartikan kepemimpinan sebagai suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Menurut George Terry kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Stephen Robbins (2001:2) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Tidak semua pemimpin itu manajer dan sebaliknya tidak semua manajer itu pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajernya hak formal tertentu, tidak merupakan jaminan bahwa dia akan mampu untuk memimpin dengan efektif.

Dalam kaitan ini Suwarso Hardjosoedarmo (2004 : 195) menyatakan bahwa kepemimpinan dan manajemen merupakan dua konsep yang dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan. Ibarat dua sisi amta uang, kepemimpinan adalah kumpulan (agregasi) kualitas intelektual, pengertian tentang ekologi kemanusiaan serta cirri-ciri moral, yang memungkinkan seseorang membangkitkan motivasi orang lain, guna melaksanakan tugas yang tentukan. Pemimpin dituntut untuk memetakan pandangan, sedangkan manajer dituntut untuk merealisir pandangan tersebut.

Memimpin berarti menciptakan dinamika organisasi yang kondusif agar para anggota organisasi mau dan mampu meng-komit diri secara energetik dan antusias guna mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya melakukan manajemen berarti menata, mengarahkan serta mengendalikan para anggota organisasi secara sistemik agar tujuan organisasi tercapai.

Definisi kepemimpinan menurut Stonner (1996 : 161) adalah proses me-ngarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Ada empat implikasi penting dalam definisi tersebut, yaitu:

- 1.Kepemimpinan melibatkan orang lain, yaitu karyawan. Dengan kemauan mereka menerima pengarahan dari pimpinan, anggota kelompok membantu mendefinisikan status pimpinan dan membuat proses kepemimpinan menjadi mungkin. Tanpa orang yang memimpin semua mutu kepemimpinan dari seorang manajer menjadi tidak relevan.
- 2.Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok bukannya tanpa kekuasaan, mereka dapat dan membentuk aktivitas kelompok dengan berbagai cara. Sekalipun demikian pemimpin biasanya mempunyai kekuasaan lebih besar.
- 3.Kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara.
- 4.Menggabungkan tiga aspek pertama dan mengakui bahwa kepemimpinan adalah mengenai nilai. Kepemimpinan moral menyangkut nilai-nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternatif agar dapat membuat pilihan yang telah dipertimbangkan kalau tiba saatnya memberikan respons pada usulan pimpinan untuk memimpin.

Dari berbagai definisi tentang kepemimpinan sebagaimana diuraikan diatas, dapat dirangkum dalam suatu pengertian tentang kepemimpinan yaitu suatu pelaksanaan otoritas yang dilakukan dengan cara mempengaruhi bawahan menuju pencapaian tujuan organisasi.

Robbins selanjutnya menjelaskan pendekatan terbaru terhadap kepemimpinan, yaitu:

1. Teori atribusi kepemimpinan, yang mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang bagi individu-individu lain. Orang menggolongkan pemimpin sebagai menyandang karakteristik yang menonjol seperti kecerdasan, kepribadian, ramah tamah, ketrampilan verbal yang kuat, keagresifan, pemahaman, kerajinan. Juga adanya persepsi bahwa pemimpin yang efektif umumnya dianggap konsisten dan tidak goyah dalam keputusan mereka.
2. Teori kepemimpinan karismatik, merupakan pengembangan dari teori atribusi. Para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Robert House berhasil mengidentifikasi tiga ciri pemimpin karismatik, yaitu kepercayaan diri yang luar biasa tinggi, kekuasaan, dan teguh dalam keyakinan. Lain halnya Warren Benis, yang mendapatkan empat kompetensi bagi pemimpin karismatik yaitu memiliki visi atau pemahaman tujuan yang memberi dorongan, dapat mengkomunikasikan visi itu dalam kata-kata yang jelas, sehingga para pengikut mereka dapat dengan mudah mengenalinya, mereka menunjukkan konsistensi dan fokus dalam memburu visi mereka, dan mereka tahu kekuatannya sendiri dan memanfaatkannya.

Analisis menyeluruh dikemukakan Conger dan Kanungo dari Universitas McGill yang menyatakan bahwa pemimpin karismatik memiliki tujuan ideal yang ingin mereka capai, memiliki komitmen pribadi yang kuat pada tujuan mereka, dipahami sebagai tidak konvensional, teguh dalam pendirian dan percaya diri, serta sebagai agen perubahan radikal.

3. Kepemimpinan transaksional, yaitu pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

4. Pemimpin transformasional, yaitu pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Mereka mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mengubah kesadaran pengikutnya akan persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, mampu menggalakan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra guna mencapai tujuan.
5. Kepemimpinan visioner, yaitu kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, terpercaya, realistis tentang masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus bertumbuh dan membaik.

Stephen R Covey (1997 : 29) memperkenalkan pemimpin yang berprinsip, dengan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Mereka terus belajar.

Mereka terus belajar dari pengalaman. Membaca, mengikuti pelatihan dan kursus, mendengarkan orang lain, belajar dengan kedua telinga dan mata mereka, selalu ingin tahu, selalu bertanya. Terus menambah kemampuan. Berpendapat bahwa semakin banyak tahu semakin menyadari bahwa mereka tidak tahu, bahwa saat lingkaran pengetahuan berkembang, maka lingkaran ketidaktahuan mereka juga berkembang.

2. Mereka berorientasi pada pelanggan.

Mereka melihat kehidupan sebagai suatu misi bukan karier. Setiap saat memikirkan orang lain. Membayangkan dirinya setiap hari memasang kendali, mengenakan kendali pelayanan. Setiap usaha intelektual atau moral belaka akan mubazir apabila tidak dibarengi rasa tanggung jawab, pelayanan, sumbangasih dan adanya beban yang harus dipikul.

3. Mereka memancarkan energi positif.

Air muka orang berprinsip itu riang, menyenangkan dan bahagia. Sikap optimis, positif dan bergairah. Semangat mereka antusias, penuh harap, mempercayai.

4. Mereka mempercayai orang lain.

Tidak bereaksi berlebihan pada perilaku negatif, kritikan atau kelemahan manusiawi. Tidak merasa hebat ketika menemukan kelemahan orang lain. Tidak naïf, sadar akan kelemahan.

5. Mereka hidup seimbang.

Mengikuti berita atau kejadian terkini, aktif dalam kegiatan sosial, mempunyai banyak teman. Secara intelektual aktif dan mempunyai banyak minat. Memiliki selera humor yang sehat, bergembira. Mentertawakan diri sendiri dan bukan orang lain. Memiliki rasa hormat yang sehat dan kejujuran pada diri sendiri.

6. Mereka melihat hidup sebagai suatu petualangan.

Mereka menikmati hidup. Rasa aman datang dari dalam, bukan dari luar. Mereka seperti para penjelajah gagah berani yang melakukan ekspedisi di daerah yang belum dikenalnya dengan keyakinan bahwa ekspedisi akan menemukan wilayah baru dan menyumbangkan hal-hal baru. Mereka tidak terlalu kagum pada tokoh tokoh puncak, tidak menjadi pengikut siapa pun. Tidak mudah dipengaruhi dan mampu menyesuaikan diri pada semua hal yang sedang terjadi.

7. Mereka sinergistik.

Sinergi adalah suatu keadaan ketika keseluruhan melebihi jumlah dari semua bagian. Orang yang berprinsip sinergi adalah katalis perubahan. Mereka

memperbaiki hampir semua situasi yang melibatkan mereka. Bekerja cerdas dan bekerja keras. Mereka luar biasa produktif yang dikerjakan dengan cara-cara baru dan kreatif.

8. Mereka berlatih untuk memperbarui diri.

Secara teratur melatih keempat dimensi kepribadian manusia yaitu fisik, mental, emosi dan spiritual.

Teori kepemimpinan yang dapat kita pelajari dari pejuang bangsa Ki Hajar Dewantara dikutip dari buku “ Pedoman Penghayatan dan Pengamalan Pancasila” (1996: 59) mengandung prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Ing ngarso sung tulodo, yang berarti keseluruhan sikap, tingkah laku, dan perbuatan seorang pemimpin harus sesuai dengan norma yang berlaku, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menjadikannya sebagai teladan, panutan, dan mengikutinya.
2. Ing madyo manguk karso, yang berarti seorang pemimpin harus mampu memotivasi dan membangkitkan tekad serta semangat orang-orang yang dipimpinnya untuk berswakarsa, berkreasi, dan berkehendak berbuat.
3. Tut wuri handayani, yang berarti seorang pemimpin harus mendorong dan mengedepankan orang-orang yang dipimpinnya seraya membekalinya dengan kemampuan nyata (ketrampilan) serta memperbaikinya apabila ada kekurangan.

Dari berbagai definisi serta hal-hal yang berpengaruh terhadap kepemimpinan, dibawah ini disampaikan indikator kepemimpinan , antara lain:

1. Tingkat kemampuan mengelola organisasi.
2. Tingkat pemikiran kreatif dan inisiatif.
3. Ketegasan dalam bertindak / pengambilan keputusan.
4. Tingkat perhatian terhadap bawahan.

5. Tingkat dorongan terhadap bawahan untuk belajar dan berprestasi.

A.5. Hubungan antar variabel.

a. Hubungan antara kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai.

Pegawai pemerintah dituntut untuk memiliki kualifikasi tertentu sebagaimana dikemukakan oleh Joko Widodo, karena tidak semua orang memiliki keahlian yang dipersyaratkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Ketentuan pajak merupakan ketentuan yang sangat teknis yang berlandaskan perundang-undangan perpajakan berikut aturan pelaksanaannya yang menuntut penafsiran yang tepat, supaya tidak merugikan Wajib Pajak ataupun Pemerintah. Kinerja pegawai akan rendah bila pegawai pajak dalam memberikan informasi kepada Wajib pajak ternyata informasi yang diberikan tidak memuaskan karena rendahnya kemampuan pegawai pajak.

b. Hubungan antara sikap pegawai dengan kinerja pegawai pegawai.

Wajib Pajak yang membutuhkan pelayanan perpajakan berkomunikasi langsung dengan pegawai pajak yang melayaninya. Dalam berinteraksi ini diperlukan sikap yang baik bagi pegawai pajak, agar Wajib Pajak yang dilayaninya merasa nyaman. Sikap ramah, sopan, dan siap membantu memecahkan masalah akan meningkatkan kinerjanya.

c. Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

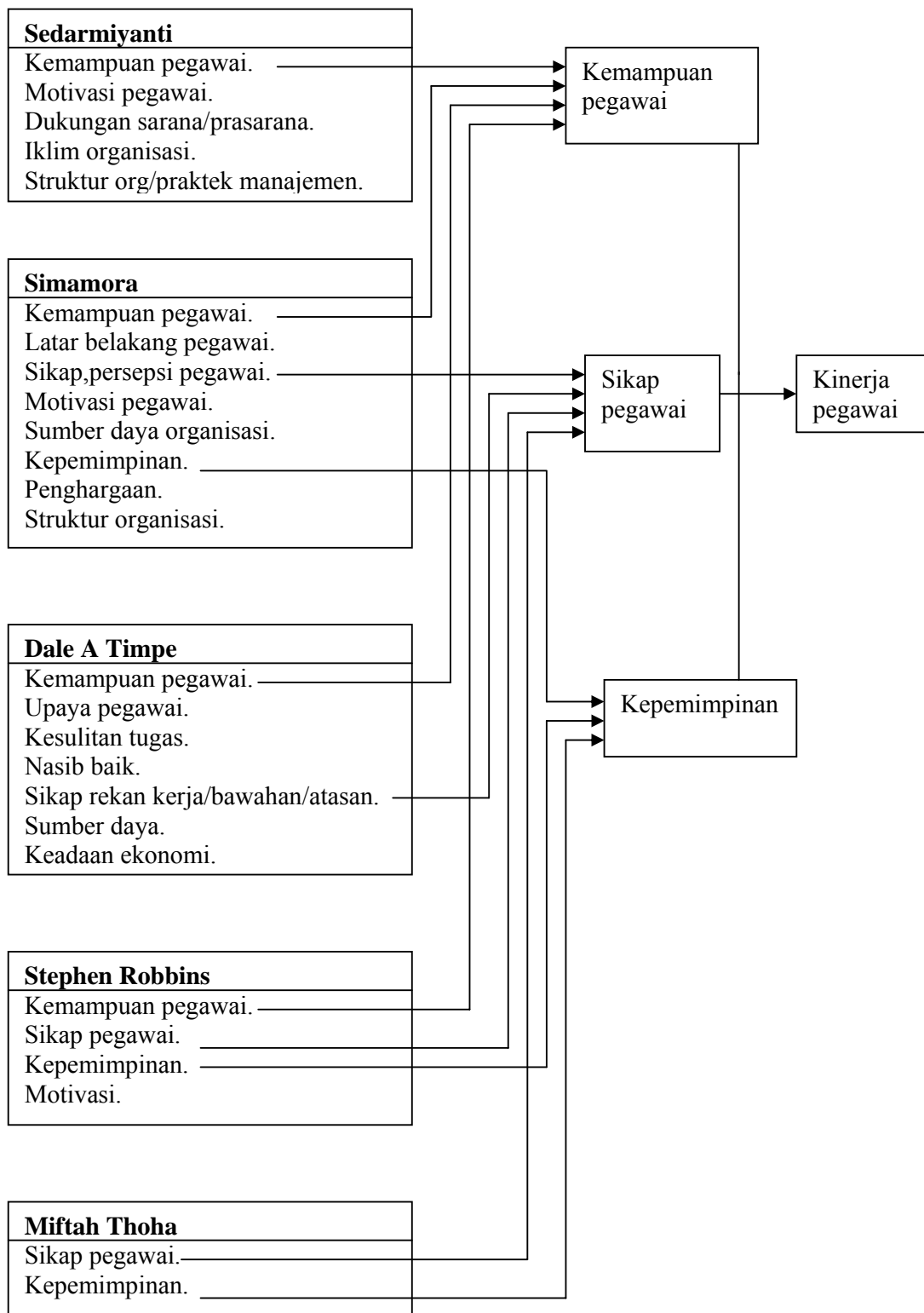
Kepemimpinan yang baik akan mendorong bawahan untuk berprestasi meningkatkan kinerja dengan penuh kesadaran. Bawahan merasa aman, nyaman dan penuh semangat bekerja karena dorongan, motivasi yang diberikan oleh pimpinan. Setiap kesulitan, masalah yang dikeluhkan bawahan selalu mendapat respons dan penyelesaian yang adil oleh pimpinan. Ini sangat positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

d. Hubungan antara kemampuan dan sikap pegawai serta kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Pegawai yang profesional karena kemampuannya yang baik, didukung oleh sikapnya yang baik, ramah, sopan tegas, serta didukung oleh pemimpin yang berwawasan luas, berprinsip, akan meningkatkan kinerja pegawai dan dengan sendirinya meningkatkan kinerja organisasi.

Untuk lebih jelasnya digambarkan bangun teori sebagai berikut:

GAMBAR II.1. BANGUN TEORI.

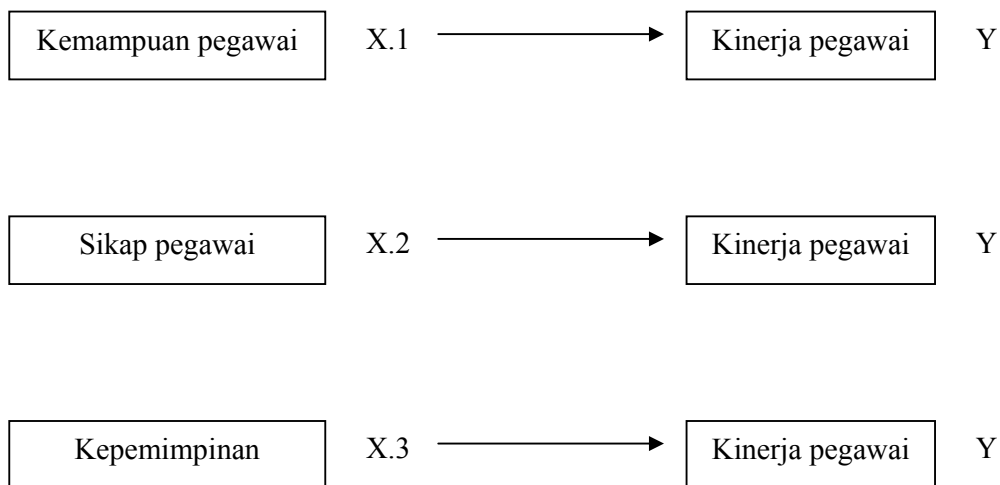


B. Hipotesis.

1. Hipotesis Minor :

- a. Ada hubungan positif antara kemampuan pegawai (Variabel X.1.) dengan kinerja pegawai (Y)
- b. Ada hubungan positif antara sikap pegawai (Variabel X.2) dengan kinerja pegawai (Variabel Y).
- c. Ada hubungan positif antara kepemimpinan (Variabel X.3) dengan Kinerja pegawai (Variabel Y).

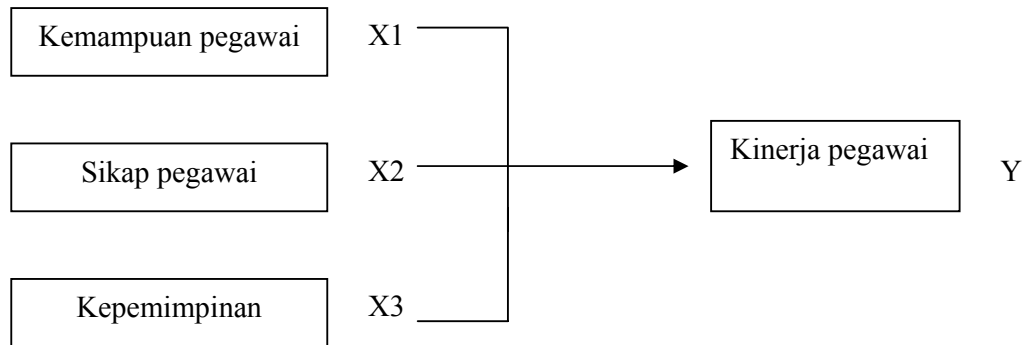
Gambaran hipotesis minor dalam bentuk geometrikal adalah sebagai berikut:



2. Hipotesis mayor:

Ada hubungan positif antara kemampuan pegawai (Variabel X.1.), sikap pegawai (Variabel X.2.), dan kepemimpinan (variabel X.3.) dengan Kinerja pegawai (variable Y).

Dengan demikian dapat digambarkan hipotetis mayor sebagai berikut :



Hipotetis yang diajukan :

Ho : Tidak ada hubungan positif dan signifikan antara Kemampuan pegawai dengan Kinerja pegawai.

Ho. : Tidak ada hubungan positif dan signifikan antara Sikap pegawai dengan Kinerja pegawai.

Ho. : Tidak ada hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan dengan Kinerja pegawai.

Ho. : Tidak ada hubungan positif dan signifikan antara Kemampuan, Sikap pegawai dan Kepemimpinan dengan Kinerja pegawai.

Ha : Ada hubungan positif dan signifikan antara Kemampuan pegawai dengan Kinerja pegawai.

Ha. : Ada hubungan positif dan signifikan antara Sikap pegawai dengan Kinerja pegawai.

Ha. : Ada hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan dengan Kinerja pegawai.

Ha. : Ada hubungan positif dan signifikan antara Kemampuan, Sikap pegawai dan Kepemimpinan dengan Kinerja pegawai.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan bertujuan untuk melihat perilaku anggota organisasi dalam hubungan dengan kinerja yang dilakukannya. Namun tidak tertutup kemungkinan untuk memperkaya penelitian ini dengan mengemukakan masalah- masalah secara kualitatif.

Tipe penelitian yang penulis gunakan menurut Manasse Malo (1990:28) adalah penelitian eksplanasi yaitu penelitian yang bermaksud tidak hanya sekedar memberikan gambaran mengenai suatu gejala sosial tertentu yang menjadi focus penelitian, tetapi juga tentang bagaimana hubungan antara gejala dengan gejala sosial lain, dan mengapa hubungannya seperti itu.

B. Ruang Lingkup Penelitian.

Lingkup perhatian penelitian tertuju pada pengamatan berbagai masalah yang timbul pada kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur. Jadi fokus penelitian adalah pada kinerja para pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak.

C. Lokasi Penelitian.

Penelitian dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur, mewakili Kantor Pelayanan Pajak.

D. Variabel penelitian.

1. Definisi konseptual :

Menurut Moh Natsir (1999:152) yang dimaksud dengan definisi konseptual

adalah suatu konstruk atau variabel dengan menggunakan konstruk lain.

Definis konseptual dalam penelitian ini adalah :

a. Kinerja pegawai.

Kinerja pegawai adalah suatu hasil kegiatan pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja.

b. Kemampuan pegawai.

Kemampuan pegawai adalah tingkat keahlian atau kecakapan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

c. Sikap pegawai.

Sikap pegawai adalah suatu bentuk perilaku individu yang menunjukkan pernyataan atau pandangan seseorang atas obyek, orang atau peristiwa.

d. Kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah suatu pelaksanaan otoritas yang dilakukan dengan cara mempengaruhi bawahan menuju pencapaian tujuan organisasi.

2. Definisi operasional menurut Masri Singarimbun dan Sofian Efendi dalam tulisannya “ Metode Penelitian Survei “(1987 : 23) adalah petunjuk tentang bagaimana variabel diukur.

Dalam tulisan ini definisi operasional sebagai berikut:

a. Kinerja pegawai:

1. Tingkat kecakapan pegawai.
2. Tingkat kesungguhan pegawai.
3. Tingkat motivasi pegawai.
4. Tingkat kelengkapan sarana dan prasarana.

b. Kemampuan pegawai:

1. Tingkat pendidikan formal

2. Tingkat kepangkatan
3. Tingkat pendidikan kedinasan/pelatihan
4. Masa kerja
5. Mutasi/alih tugas.
6. Keahlian khusus pegawai.

c. Sikap pegawai:

1. Tingkat persepsi pegawai pajak terhadap kepuasan Wajib Pajak yang menerima pelayanan.
2. Tingkat pengenalan pegawai pajak terhadap kepuasan Wajib Pajak yang menerima pelayanan.
3. Tingkat pemahaman pegawai pajak terhadap kepuasan Wajib pajak yang menerima pelayanan.
4. Tingkat penerimaan pegawai pajak terhadap kepuasan Wajib Pajak yang menerima pelayanan.
5. Tingkat tanggapan pegawai pajak terhadap kepuasan Wajib Pajak yang menerima pelayanan.
6. Tingkat kemanfaatan pegawai pajak terhadap kepuasan Wajib pajak yang menerima pelayanan.
7. Tingkat reaksi pegawai pajak terhadap kepuasan Wajib Pajak yang menerima pelayanan.
8. Tingkat perubahan perilaku pegawai pajak terhadap kepuasan Wajib Pajak penerima pelayanan.

d. Kepemimpinan.

- a. Tingkat kemampuan mengelola organisasi.
- b. Tingkat pemikiran kreatif dan inisiatif.

- c. Tingkat ketegasan dalam bertindak / pengambilan keputusan.
- d. Tingkat perhatian terhadap bawahan.
- e. Tingkat dorongan terhadap bawahan untuk belajar dan berprestasi.

E. Jenis dan sumber data.

1. Jenis data.

Jenis data yang dikumpulkan adalah data kuantitatif, yaitu data yang berupa angka-angka yang untuk menganalisis dan menyimpulkannya menggunakan teknik statistik. Namun diperlukan juga data kualitatif, yaitu data yang berupa atau bersifat kata-kata, kalimat, yang analisis atau pembuatan kesimpulannya memerlukan intepretasi terlebih dahulu.

Selain itu jenis data dikelompokkan dalam data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh penulis dalam aktivitasnya ditempat penelitian, antara lain diperoleh dari hasil pengolahan kuesioner, pendapat dari responden. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber-sumber tertulis berupa surat, arsip, dokumen, monografi, laporan tertulis, atau data obyektif yang teruji dan terukur, biasanya diperoleh dari suatu organisasi, yang telah mengumpulkan dan mengolahnya. Dalam penelitian, penulis mencari data sekunder antara lain berupa laporan yang dibuat oleh Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur, Kantor Wilayah Ditjen Pajak yang membawahi Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur, dengan mengindahkan ketentuan-ketentuan yang diterapkan oleh instansi yang bersangkutan, antara lain menyangkut rahasia jabatan yang diatur dalam perundang-undangan perpajakan.

2. Sumber data.

Sumber data merupakan kumpulan informasi yang berhubungan dengan kegiatan penelitian. Sumber data dapat berupa orang, tempat dan dokumen. Data yang bersumber dari orang dikumpulkan dari para pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur. Data yang dikumpulkan berada di Kantor Pelayanan Pajak Semarang timur. Selain data dari pegawai, dikumpulkan juga data yang bersumber dari dokumen, arsip, laporan, yang dibuat oleh Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur.

F Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Daftar pertanyaan dengan pilihan jawaban (kuesioner/angket).
2. Pertanyaan terbuka sebagai bahan wawancara (interview guide) untuk melakukan wawancara secara mendalam.

G. Populasi dan teknik pengambilan sampel.

1. Populasi.

Menurut Fuad Mas'ud dalam bukunya "Survai Diagnosis Organisasional" (2004: 70) yang dimaksud populasi adalah semua orang, kejadian atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang diduga. Dalam penelitian ini sebagai populasi adalah semua pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur yang berjumlah 119 orang.

2. Teknik pengambilan sampel.

Menurut M.Iqbal Hasan(2002: 58) sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas, dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi.

Untuk penelitian ini digunakan teknik pengambilan sampel secara purposive sampling, mengingat responden bersifat homogen.

Menurut Roscoe yang dikutip Sugiyono dalam bukunya ‘Statistik Nonparametris Untuk Penelitian’ (2001: 12), ukuran sampel yang layak digunakan dalam penelitian adalah antara 30 s/d 500. Karena variabel yang penulis teliti berjumlah 4 (tiga variable bebas dan satu variabel terikat), maka jumlah anggota sampel minimal $4 \times 10 = 40$ sampel.

Untuk itu penulis tetapkan jumlah sampel adalah 50, atau kurang lebih 40% dari jumlah populasi, yaitu jumlah pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur.

H. Teknik pengumpulan data.

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi studi kepustakaan dengan memrolehnya dari literatur yang ada, serta informasi yang diperoleh langsung di lapangan, dengan cara:

1. Koesioner.

Daftar pertanyaan yang sudah disusun dibagikan kepada para pegawai Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur untuk diisi. Pengisian kuestioner dilakukan sendiri oleh pegawai setelah mendapat petunjuk tatacara mengisi dari penulis, dan hasilnya dikumpulkan di tempat yang telah disediakan di Kantor Pelayanan Pajak

2. Wawancara guna melengkapi pengisian kuesioner. Responden yang diwawancarai adalah para Kepala Seksi yang banyak mengetahui tentang kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak.
3. Dokumentasi dilakukan dengan cara mempelajari arsip, dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

Setelah data terkumpul maka tahap berikutnya adalah menentukan skala pengukuran.

Untuk memudahkan pembuatan analisis maka data yang diperoleh diklasifikasikan ke dalam empat kategori jawaban sesuai skala yang telah ditentukan, yang didasarkan pada tingkat atau bobot jawaban, yaitu:

- a. Jawaban dengan kategori sangat tinggi diberi skor 4
- b. Jawaban dengan kategori tinggi diberi skor 3
- c. Jawaban dengan kategori kurang tinggi diberi skor 2.
- d. Jawaban dengan kategori rendah diberi skor 1.

Sebelum dilakukan analisis, data yang sudah ditentukan skala pengukurannya tersebut diolah melalui proses sebagai berikut:

- a. Editing.

Data yang telah diperoleh dari lapangan agar diteliti kembali untuk akurasi data dan sesuai tujuan penelitian.

- b. Klasifikasi.

Data dipisah dan diklasifikasikan berdasarkan jenisnya dan diberi kode pada masing-masing jawaban sesuai criteria yang dipakai.

- c. Tabulating.

Yaitu melakukan proses penyesuaian ke dalam bentuk table tertentu dengan jalan mengelompokkan jawaban yang diperoleh menurut jawaban yang sama

secara teliti dan teratur. Selanjutnya dihitung dan dijumlahkan sesuai kelompok yang sudah ditentukan.

I.. Teknik analisis data.

Fuad Mas'ud menjelaskan (2004 : 89) bahwa setelah data dikumpulkan dari lapangan, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data.

Teknik analisis data dilakukan:

a. Analisis kualitatif.

Yaitu analisis yang dilakukan apabila data yang diperoleh tidak dapat diterjemahkan dengan angka atau dengan kata lain analisis data yang berwujud kasus, sehingga tidak dapat disusun ke dalam struktur klasifikasi. Analisis ini dilakukan dengan cara membuat uraian kata-kata atas informasi yang diterima.

b. Analisis kuantitatif.

Yaitu analisis data yang diperuntukkan bagi data yang dapat diklasifikasikan ke dalam kategori dan berwujud angka.

c. Pengujian hipotesis.

Menurut Sugiyono (2004 : 117) untuk menguji hipotesis asosiatif bila datanya berbentuk ordinal dan sampelnya lebih dari 10 dipergunakan rumus korelasi Kendal Tau (τ). Yang dimaksud dengan hipotesis asosiatif adalah merupakan dugaan terhadap hubungan antara dua variabel atau lebih dalam populasi, melalui data hubungan variabel dalam sampel. Langkah awal pembuktian yaitu dengan menghitung terlebih dahulu koefisien korelasi antar variabel, untuk diberlakukan pada seluruh populasi dalam sampel, selanjutnya diuji signifikansinya.

Besar kecilnya hubungan dalam analisis korelasi dinyatakan dalam bilangan yang disebut koefisien korelasi. Koefisien yang bertanda positif menunjukkan arah korelasi positif. Koefisien yang bertanda negatif menunjukkan arah korelasi

negatif. Sedangkan koefisien yang bernilai 0 menunjukkan tidak adanya hubungan antara x dan y. Hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dinyatakan dalam bilangan. Koefisien korelasi terletak antara $-1 < T < 1$

dengan interpretasi sebagai berikut:

Koefisien korelasi = 1 maka hubungan linier positif sempurna.

Koefisien korelasi = -1 maka hubungan linier negatif sempurna.

Koefisien korelasi = 0 maka tidak ada hubungan linier.

Rumus dasar yang digunakan adalah :

$$T = \frac{\sum A - \sum B}{\frac{N(N-1)}{2}}$$

Keterangan:

T = Koefisien korelasi Kendall's tau yang besarnya $-1 < 0 < 1$

A = Jumlah ranking atas

B = Jumlah ranking bawah

N = Jumlah anggota sample

Uji signifikansi koefisien korelasi menggunakan rumus Z. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{T}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}}$$

Untuk memperoleh ukuran/ derajat hubungan/korelasi antara beberapa (k) variabel, menurut Sidney Siegel (1994 : 283) dipergunakan rumus Koefisien Konkordansi Kendall yang dinyatakan dengan huruf (W). Untuk menghitung W

pertama - tama dicari jumlah ranking R_i dalam setiap kolom pada tabel $k \times N$. Kemudian R_i dijumlahkan, selanjutnya dibagi dengan N untuk mendapatkan harga *mean* (rata-rata) R_i . Masing-masing R_i kemudian dapat dinyatakan sebagai deviasi dari harga *mean* itu. Akhirnya s , jumlah kuadrat deviasi-deviasi itu ditemukan. Selanjutnya dapat dihitung W dengan rumus:

$$W = \frac{s}{1/12 k^2 (N^3 - N)}$$

di mana s = jumlah kuadrat deviasi observasi dari mean R_i , jadi

$$s = \sum \left\{ R_i - \frac{\sum R_i}{N} \right\}^2$$

Apabila dalam pengujian tersebut ditemukan angka ranking yang sama, maka dilakukan koreksi dengan rumus :

$$T = \frac{\sum (t^3 - t)}{12}$$

di mana: t = banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang memperoleh angka sama untuk suatu ranking tertentu.

Σ = mengarahkan kita menjumlahkan semua kelompok angka sama dalam masing-masing k ranking.

Dengan dilakukannya koreksi sehubungan dengan angka sama ini, maka koefisien

Konkordansi Kendall adalah:

$$W = \frac{s}{1/12 k^2 (N^3 - N) - k \sum T}$$

di mana $\sum T$ membuat kita menjumlahkan harga-harga T untuk ke semua k ranking.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

Sejarah tentang Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur cukup panjang. Pada zaman penjajahan Belanda, nama kantor pajak adalah *Inspectie Van Financien*. Kemudian setelah Indonesia merdeka nama tersebut diterjemahkan menjadi Kantor Inspeksi Keuangan. Sejak tahun 1950 di Semarang saat itu dibentuk kantor Inspeksi Keuangan Semarang yang wilayahnya meliputi daerah sepanjang pantai utara Jawa Tengah yang meliputi eks.Karesidenan Pekalongan, eks Karesidenan Semarang, dan eks. Karesidenan Pati. Pada tahun 1963 Kantor Inspeksi Keuangan Semarang dipecah menjadi tiga kantor, yaitu Kantor Inspeksi Keuangan Pekalongan, Kantor Inspeksi Keuangan Semarang dan Kantor Inspeksi Keuangan Kudus.

Dengan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor 672/Pj.12/1977 maka sejak tahun 1977 nama Kantor Inspeksi Keuangan diubah menjadi Kantor Inspeksi Pajak.

Setelah dua puluh tahun sejak reorganisasi yang pertama yaitu tahun 1963, maka tahun 1983 dilakukan reorganisasi dengan memecah Kantor Inspeksi Pajak Semarang menjadi dua kantor, yaitu Kantor Inspeksi Pajak Semarang Timur dan Kantor Inspeksi Pajak Semarang Barat.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 276/KMK.01/1989 mengubah nama Kantor Inspeksi Pajak menjadi Kantor Pelayanan Pajak.

Tahun 1994 dilakukan reorganisasi dengan menambah satu Kantor Pelayanan Pajak di Semarang yaitu Kantor Pelayanan Pajak Semarang Selatan yang wilayahnya mengambil sebagian wilayah Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat dan sebagian wilayah Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur.

Reorganisasi terakhir dilakukan tahun 2001. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 443/KMK.01/2001 didirikan Kantor Pelayanan Pajak Semarang Tengah. Wilayah kantor baru ini hanya meliputi Kecamatan Semarang Tengah, yang semula menjadi wilayah Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur. Selanjutnya Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur setelah wilayahnya dikurangi Kecamatan Semarang Tengah, demi keseimbangan penerimaan pajak antar kantor, maka ditambah sebagian wilayah Kantor Pelayanan Pajak Semarang Selatan, yaitu Kabupaten Demak dan Kecamatan Pedurungan. Dengan demikian data terakhir tentang wilayah Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur adalah Kecamatan Semarang Timur, Kecamatan Gayamsari, Kecamatan Pedurungan dan Kabupaten Demak. Lokasi Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur adalah di Jalan Ki Mangunsarkoro No. 34 Semarang. Adapun susunan organisasi Kantor Pelayanan Pajak adalah sebagaimana tertera pada Lampiran.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 443/KMK.01/2001 Kantor Pelayanan Pajak merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kantor Wilayah. Kantor Pelayanan Pajak dipimpin oleh seorang Kepala dan bertugas melaksanakan pelayanan, pengawasan administratif, dan pemeriksaan sederhana terhadap Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan Atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya dalam wilayah wewenangnyanya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kantor Pelayanan Pajak menyelenggarakan fungsi-fungsi:

1. Pengumpulan dan pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, pengamatan potensi perpajakan, dan ekstensifikasi Wajib Pajak;

2. Penelitian dan penatausahaan surat pemberitahuan tahunan, surat pemberitahuan masa serta berkas Wajib Pajak;
3. Pengawasan pembayaran masa Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan Atas Barang Mewah dan Pajak Tidak Langsung Lainnya;
4. Penatausahaan piutang pajak, penerimaan pajak, penagihan, penyelesaian keberatan, penatausahaan banding, dan penyelesaian restitusi Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan Atas Mewah, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya;
5. Pemeriksaan sederhana dan penerapan sanksi perpajakan;
6. Penerbitan surat ketetapan pajak;
7. Pembetulan surat ketetapan pajak;
8. Pengurangan sanksi;
9. Penyuluhan dan konsultasi perpajakan;
10. Pelaksanaan administrasi Kantor Pelayanan Pajak.

Unit kerja yang ada di dalam Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur sebagaimana Kantor Pelayanan Pajak lainnya adalah sebagai berikut:

1. Subbagian Umum, bertugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, dan rumah tangga.
2. Seksi Pengolahan Data dan Informasi, bertugas melakukan urusan pengolahan data dan penyajian informasi, pembuatan monografi pajak, penggalian potensi perpajakan serta ekstensifikasi Wajib Pajak.
3. Seksi Tata Usaha Perpajakan, bertugas melakukan urusan penatausahaan pendaftaran, pemindahan dan pencabutan identitas Wajib Pajak, penerimaan dan penelitian surat pemberitahuan pajak dan surat dari wajib pajak lainnya, kearsipan/berkas Wajib Pajak, serta penerbitan surat ketetapan pajak.

4. Seksi Pajak Penghasilan Orang Pribadi, bertugas melakukan urusan penatausahaan dan perekaman surat pemberitahuan Pajak Penghasilan Orang Pribadi, pengawasan pembayaran masa, pemeriksaan sederhana berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, dan fiskal luar negeri.
5. Seksi Pajak Penghasilan Badan, bertugas melakukan urusan penatausahaan dan perekaman surat pemberitahuan Pajak Penghasilan Badan, pengawasan pembayaran masa, dan pemeriksaan sederhana berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.
6. Seksi Pemotongan dan Pemungutan Pajak Penghasilan, bertugas melakukan urusan penatausahaan dan perekaman surat pemberitahuan pemotongan dan pemungutan Pajak Penghasilan, pengawasan pembayaran masa serta melakukan pemeriksaan sederhana berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.
7. Seksi Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Tidak Langsung Lainnya, bertugas melakukan urusan penatausahaan dan perekaman surat pemberitahuan masa Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan Atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya, pengawasan pembayaran masa, konfirmasi Faktur Pajak, serta pemeriksaan sederhana berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.
8. Seksi Penagihan, bertugas melakukan urusan penatausahaan piutang pajak, penagihan, penundaan dan angsuran, dan pembuatan usulan penghapusan piutang pajak.
9. Seksi Penerimaan dan Keberatan, bertugas melakukan urusan rekonsiliasi penerimaan pajak, pengolahan dan penyaluran surat setoran pajak serta perhitungan pajak, penyiapan Surat Keputusan Pengembalian Kelebihan Pembayaran Pajak dan Surat Perintah Membayar Kembali Pajak, penyelesaian

keberatan dan uraian banding, pembetulan surat ketetapan pajak, serta pengurangan sanksi.

10. Kelompok jabatan fungsional.

11. Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan, bertugas melakukan urusan penyuluhan, pelayanan konsultasi perpajakan kepada masyarakat, pengamatan potensi perpajakan wilayah, pembuatan monografi pajak, dan membantu memberikan pelayanan kepada masyarakat serta urusan tata usaha, rumah tangga, kepegawaian, dan keuangan.

Struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur disajikan pada lampiran.

B. Hasil Penelitian

1. Uraian kualitatif mengenai kinerja pegawai.

Sebelum disampaikan hasil penelitian yang bersifat kuantitatif, berikut diuraikan hasil wawancara kami dengan pejabat pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Maksud dari uraian ini adalah untuk memperkaya hasil penelitian penulis.

Berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja pegawai ada beberapa hal yang dapat mempengaruhinya. Salah satunya adalah menyangkut masalah modernisasi administrasi dengan menggunakan komputer. Komputerisasi yang diterapkan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur, sama halnya dengan kantor lainnya, menggunakan Local Area Network (LAN). Komputer masing-masing Seksi dihubungkan ke Seksi Pengolahan Data dan Informasi. Hasil rekaman surat pemberitahuan pada masing-masing Seksi terkonsentrasi di Seksi Pengolahan Data dan Informasi untuk bahan laporan ke Kantor Wilayah maupun Kantor Pusat. Dengan demikian untuk keperluan tertentu komputerisasi ini sangat membantu,

misalnya untuk perekaman data, konsentrasi data, penyiapan laporan. Namun untuk tujuan-tujuan yang membutuhkan on-line dengan kantor lain (dengan Kantor Pelayanan Pajak lainnya, dengan Kantor Wilayah maupun dengan Kantor Pusat) belum dapat dilakukan. Sering Kantor Pusat maupun Kantor Wilayah pada saat membutuhkan data yang ada di Kantor Pelayanan Pajak, maka Kantor Pelayanan Pajak terpaksa merespons dengan manual, yang berarti membutuhkan tenaga, sarana, waktu maupun biaya. Untuk memenuhi dead-line yang telah ditentukan, sering mereka terpaksa bekerja maraton, bilamana perlu bekerja lembur. Padahal kalau sudah on-line maka data tersebut cukup diakses langsung ke Kantor Pelayanan Pajak yang bersangkutan.

Dalam pelaksanaan konfirmasi sehubungan dengan restitusi, terutama restitusi Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan Atas Barang Mewah, harus dilakukan konfirmasi antar Kantor Pelayanan Pajak. Karena belum ada hubungan komputer secara on-line maka konfirmasi dilakukan dengan surat, dengan batas waktu satu bulan. Akibatnya pelayanan restitusi menjadi lamban, Wajib Pajak tidak segera memperoleh kembali uangnya melalui restitusi. Rendahnya tingkat kecepatan pelayanan akan mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan. Pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan dalam waktu satu minggu, terpaksa baru dapat diselesaikan lebih dari sebulan.

Jumlah komputer stand - alone untuk keperluan tulis menulis juga masih kurang. Petugas pemeriksa yang harus membuat laporan pemeriksaan sering terpaksa dengan inisiatif sendiri datang ke kantor pada hari libur (Sabtu atau Minggu) untuk menyelesaikan tugasnya, karena pada hari kerja biasa tidak kebagian menggunakan komputer.

Penggunaan komputer dengan sistem on-line dan penambahan sarana komputer memerlukan dana yang cukup besar. Namun dengan mempertimbangkan pentingnya penerimaan pajak yang menjadi tulang punggung dalam pembiayaan APBN, maka pengeluaran dana tersebut akan dapat ditutup oleh peningkatan penerimaan pajak akibat komputerisasi on – line karena meningkatnya kinerja pegawai.

Masalah lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah masalah budaya. Bagi pegawai yang tidak berasal dari suku Jawa, misalnya yang berasal dari Sulawesi, Sumatera dan sebagainya, mereka merasakan nuansa budaya Jawa kurang mendukung kecepatan dalam bekerja. Mereka menilai di wilayah Jawa lebih senang bekerja lamban. Harian Kompas edisi 14 Desember 2005 memuat tulisan Mohamad Fahmi yang mengartikan sikap *alon-alon asal kelakon* sebagai sikap positif. Segala pekerjaan idealnya dilakukan secara tekun, teliti, langkah demi langkah, sabar, tidak tergesa-gesa. Orang Jawa lebih mengedepankan proses dan hasil yang optimal. Namun konsep harmoni ini lebih cocok dipakai dalam membangun konsep diri, namun kurang relevan bila diterapkan dalam sistem budaya kerja di alam modern seperti sekarang. Demikian juga budaya feodalistis sangat terasa di lingkungan kantor di daerah ini. Padahal sifat feodalistis ini sangat menghambat kinerja pegawai.

2. Karakteristik responden.

Deskripsi mengenai karakteristik responden mencakup jabatan, jenis kelamin, usia responden tertuang dalam tabel di bawah ini.

Tabel IV.1.
Jabatan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Kepala Seksi	8	16,0
2	Korlak	22	44,0
3	Pelaksana	20	40,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No. ID1

Tabel IV.1. Jabatan menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah para Koordinator Pelaksana (Korlak), sebagai supervisor yang berhubungan langsung dengan pelaksana, yaitu sebesar 44%. Ketentuan umum yang digariskan oleh Menteri Penertiban Aparatur Negara tidak ada lagi jabatan di bawah eselon IV. Namun karena pada tingkat Kantor Pelayanan Pajak sangat dibutuhkan adanya supervisor di bawah Kepala Seksi yang berhubungan langsung dengan pelaksana, maka jabatan ini tidak dihilangkan, hanya nomenklturnya diubah yang semula Kepala Sub Seksi atau Kepala Urusan menjadi Koordinator Pelaksana. Dominannya Korlak sebagai responden diharapkan dapat mewakili/ merepresentasikan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur.

Tabel IV.2.
Jenis Kelamin

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Pria	42	84,0
2	Wanita	8	16,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No. ID2

Tabel IV.2. Jenis Kelamin menunjukkan sebaran responden berdasarkan jenis kelamin.

Responden yang diteliti ternyata lebih banyak laki-laki daripada perempuan, yaitu 84%.

Usia menunjukkan batas kemampuan fisik bekerja dari pegawai. Bila pegawai berada dalam usia produktif, maka ia akan mampu bekerja dengan keras. Sebaliknya bila telah melewati usia produktif maka pekerjaan yang dilakukan sulit untuk memperoleh hasil maksimal. Gambaran umur responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel IV.3.
Umur

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	20 – 30 tahun	12	24,0
2	31 – 40 tahun	22	44,0
3	41 – 50 tahun	7	14,0
4	> 50 tahun	9	18,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No. ID3

Dari Tabel IV.3. dapat diketahui bahwa pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur sebagian besar / 68% berusia di bawah 40 tahun. Kondisi ini menguntungkan bagi perkembangan suatu kantor, sebab sebagaimana diuraikan terdahulu, pada usia produktif para pegawai dapat diajak untuk bekerja keras tanpa mengalami hambatan fisik yang berarti. Selain itu dari pengalaman penulis menunjukkan bahwa perhatian, minat terhadap komputer pada umumnya berasal dari para pegawai usia muda. Sebaliknya para pegawai berusia tua enggan untuk mempelajari komputer, mereka menyerahkan pekerjaan yang berkaitan dengan komputer kepada para pegawai berusia muda.

Selain usia, tidak kalah pentingnya adalah tingkat pendidikan formal pegawai. Biasanya pegawai yang berpendidikan S1 atau di atasnya lebih mudah dikembangkan sebab mereka sudah cukup memiliki bekal dasar ilmu pengetahuan. Mereka pada umumnya memiliki wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan pegawai yang hanya lulusan SLTA

3. Hasil penelitian variabel.

Uraian selanjutnya mengenai hasil pengolahan kuesioner sesuai dengan variabel yang telah dipilih, sebagaimana diuraikan dibawah ini.

VARIABEL KINERJA

Tabel IV.4.
Tingkat Penyelesaian Pekerjaan

No.	Kategori jawaban	Frek	%
1	Hampir selalu tidak dapat menyelesaikan pekerjaan	0	0,00
2	Sering tidak dapat menyelesaikan pekerjaan	0	0,00
3	Ada satu dua pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan	19	38,0
4	Selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	31	62,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioer No.1

Jawaban responden sesuai Tabel IV.4. memberi gambaran bahwa mayoritas pegawai (62%) selalu dapat menyelesaikan pekerjaannya. Sisanya (38%) mengaku ada satu dua pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan. Secara umum menunjukkan bahwa para pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Alasan para pegawai antara lain mereka menganggap pekerjaan tidak sulit/rumit, atau mereka menganggap bahwa salah satu bentuk tanggungjawab sebagai pegawai adalah menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Namun di sisi lain ada juga pegawai yang merasa bahwa beban pekerjaan terlalu banyak. Selain harus menyelesaikan administrasi Wajib Pajak, juga harus melakukan tugas pemeriksaan serta melayani Wajib Pajak di ruang Tempat Pelayanan Terpadu.

Tabel IV.5.
Ketepatan Penyelesaian Pekerjaan

No.	Kategori Jawaban	Frekuensi	%
1	Sering terlambat	1	2,0
2	Kadang-kadang terlambat	4	8,0
3	Pada umumnya tepat waktu	32	64,0
4	Selalu tepat waktu	13	26,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.2

Tabel IV.5. memberi informasi bahwa 26% pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu. Sebanyak 64% pegawai pada umumnya menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu, artinya masih ada pekerjaan yang dilakukan terlambat. Diantara responden ada yang beranggapan bahwa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu adalah merupakan hal yang wajar karena dalam rangka memenuhi ketentuan yang ada. Mereka selalu memperhatikan batas waktu yang diberikan, sehingga dapat mengatur sedemikian rupa agar tidak melampaui batas waktu tersebut. Yang harus mendapat perhatian adalah terhadap 10% pegawai yang sering dan kadang-kadang terlambat menyelesaikan pekerjaannya. Ada pegawai yang beralasan bahwa keterlambatan disebabkan oleh pihak luar, antara lain Wajib Pajak yang tidak segera menyerahkan dokumen/buku-buku yang diminta pada waktu dilakukan pemeriksaan. Bila ini tidak diperhatikan maka akan besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Keterlambatan penyelesaian pekerjaan dapat juga disebabkan karena kurangnya konsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel IV.6.
Tingkat Konsentrasi terhadap pekerjaan

No.	Kategori jawaban	Frek	%
1	Hampir selalu kurang berkonsentrasi	0	0,0
2	Sering kurang berkonsentrasi terhadap pekerjaan	1	2,0
3	Ada beberapa pekerjaan yang saya selesaikan kurang konsentrasi	16	32,0
4	Selalu berkonsentrasi	33	66,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.3

Tabel IV.6. menunjukkan tingkat konsentrasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagian besar pegawai (66%) mampu mempertahankan konsentrasinya dalam bekerja. Ini dapat mendukung keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sepertiga pegawai (32%) menyatakan ada beberapa

pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan penuh konsentrasi. Alasan pegawai untuk berkonsentrasi dalam pekerjaannya adalah agar pekerjaannya segera cepat selesai. Karena bila tidak berkonsentrasi akan rawan kesalahan. Salah berarti mengulang kembali pekerjaan yang sudah dilakukan, sehingga menghambat pekerjaan. Sese kali ada juga pegawai yang tidak dapat berkonsentrasi secara penuh, yaitu pada saat ada pekerjaan mendesak yang harus segera diselesaikan.

Tabel IV .7.
Tingkat kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Selalu enggan menyelesaikan pekerjaan	0	0,00
2	Sering enggan menyelesaikan pekerjaan	1	2,0
3	Ada beberapa pekerjaan yang tidak di selesaikan dengan sungguh-sungguh	2	4,0
4	Selalu bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan	47	94,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.4

Tabel IV.7. menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh. Ada 6% pegawai yang kurang bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seorang pegawai menyatakan bahwa untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal, maka kita harus bekerja dengan sungguh-sungguh. Juga ada yang mengatakan bahwa selain bertanggung jawab, pekerjaan agar dilaksanakan dengan sebaik-baiknya yaitu dengan bersungguh-sungguh. Walaupun hanya sedikit, namun harus diperhatikan penyebab pegawai bekerja tidak bersungguh-sungguh. Sikap ini dapat disebabkan karena kekecewaan pegawai, misalnya kurangnya perhatian pimpinan, pegawai merasa tidak dihargai hasil karyanya, rendahnya motivasi pegawai atau sebab-sebab lain.

Tabel IV .8.
Tingkat motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Selalu kehilangan motivasi.	42	84,0
2	Sering kurang ada motivasi.	4	8,0
3	Ada beberapa pekerjaan yang tanpa ada motivasi.	2	4,0
4	Selalu termotivasi.	2	4,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.5

Tingkat motivasi pegawai dapat dilihat pada Tabel IV.8. Ini merupakan gambaran yang kurang baik, dimana sebagian besar pegawai bekerja dengan motivasi yang rendah. Ada pegawai yang menyatakan bahwa motivasi sangat diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan, agar hasilnya maksimal. Rendahnya motivasi dapat disebabkan oleh penghargaan yang tidak memadai terhadap kinerja pegawai. Sudah menjadi masalah umum di kalangan pegawai negeri bahwa gaji yang mereka terima sangat kecil dibandingkan dengan kebutuhan sehari-hari. Ini jelas mempengaruhi motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu rendahnya motivasi dapat juga disebabkan karena kurang kondusifnya suasana kerja di lingkungan pegawai serta sebab-sebab lain.

Tabel IV .9.
Fasilitas Rumah Dinas

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	43	86,0
2	Kadang-kadang	3	6,0
3	Sering	0	0,00
4	Selalu	4	8,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.6

Tabel IV.9. menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai tidak memperoleh fasilitas rumah dinas. Biasanya hanya pegawai dengan jabatan eselon IV (Kepala Seksi) atau di atasnya yang mendapatkan fasilitas rumah dinas. Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur yang dalam perkembangannya sering dilakukan reorganisasi

dengan perluasan jumlah kantor, tidak diikuti dengan penambahan sarana perumahan bagi pegawai yang memadai. Akibatnya bahkan ada pegawai eselon IV yang tidak mendapatkan fasilitas rumah dinas. Oleh sebab itu pegawai pada tingkat eselon V dan pelaksana pada umumnya tidak berharap untuk mendapatkan fasilitas rumah dinas karena hal tersebut saat ini mustahil untuk dipenuhi, karena kondisi keuangan negara yang tidak mencukupi untuk menyelenggarakan fasilitas ini bagi semua pegawai. Sementara ada pegawai yang berpendapat bahwa fasilitas rumah dinas hanya sebagai motivator. Bila karena sesuatu hal tidak mencukupi, maka tidak perlu mengurangi semangat atau motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Ada juga pegawai yang mengeluhkan tentang rumah dinas. Dia mendapatkan fasilitas rumah dinas (umumnya pejabat eselon IV keatas), namun dalam keadaan rusak yang tidak layak ditempati. Tidak ada dana untuk memperbaiki rumah dinas tersebut. Juga pegawai yang bersangkutan tidak mendapatkan dana pengganti/kompensasi bila tidak menempati rumah dinas.

Tabel IV .10.
Fasilitas Asrama/ mess

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	48	96,0
2	Kadang-kadang	2	4,0
3	Sering	0	0,00
4	Selalu	0	0,00
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.7

Sama halnya dengan fasilitas perumahan, maka Tabel IV.10. menunjukkan bahwa mayoritas pegawai tidak mendapatkan fasilitas asrama/mess pegawai. Kebijakan penyelenggaraan mess pegawai tergantung kondisi masing-masing wilayah. Di kota-kota besar, sepanjang fasilitas gedung tersedia dan banyak pegawai yang berdomisili di luar kota tempat pegawai bekerja, maka diselenggarakan mess pegawai yang dikelola sendiri. Namun di kota Semarang tidak terdapat fasilitas

tersebut. Sementara ada pegawai yang beranggapan bahwa mess bukan hal yang mutlak harus diberikan.

Tabel IV .11.
Fasilitas kendaraan dinas roda empat

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	42	84,0
2	Kadang-kadang	8	16,0
3	Sering	0	0,00
4	Selalu	0	0,00
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.8

Tabel IV.11. menunjukkan data mengenai fasilitas kendaraan bermotor roda empat. Sebagian besar pegawai tidak pernah mendapatkan fasilitas kendaraan bermotor roda empat. Pada umumnya fasilitas kendaraan bermotor roda empat di kantor Pelayanan Pajak diperuntukkan bagi operasional kepala kantor. Apabila kepala kantor mendapatkan jatah mobil dinas baru, maka mobil dinas yang lama dipakai oleh Seksi yang sangat membutuhkan, misalnya Subbag Umum atau Seksi yang melakukan pemeriksaan sederhana lapangan, melakukan penyitaan atau lelang terhadap harta Wajib Pajak yang menunggak pajaknya. Pada dasarnya kendaraan dipakai oleh pegawai dalam rangka operasional. Ternyata ada pegawai yang merasa bahwa kendaraan bermotor roda empat dikantornya masih belum mencukupi untuk dipakai melaksanakan pekerjaan, karena lebih banyak pegawai yang membutuhkan kendaraan tersebut untuk melaksanakan pekerjaannya dibandingkan dengan kendaraan yang tersedia.

Tabel IV.12.
Fasilitas kendaraan roda dua

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	43	86,0
2	Kadang-kadang	6	12,0
3	Sering	1	2,0
4	Selalu	0	0,00
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.9

Tabel IV.12. menunjukkan data mengenai pegawai yang mendapatkan fasilitas kendaraan bermotor roda dua. Tidak lebih dari 15% pegawai yang pernah mendapat fasilitas kendaraan bermotor roda dua. Mereka ini pada umumnya petugas juru sita, pemeriksa pajak, atau petugas bagian umum. Tidak ada standar yang pasti tentang besarnya kebutuhan dan pengadaan kendaraan bermotor roda dua, sebab sama halnya dengan kendaraan roda empat, maka kendaraan roda dua dikirim oleh Kantor Pusat. Kantor Pelayanan Pajak tinggal menerima dan menggunakannya. Oleh sebab itu prioritas diberikan kepada pegawai yang tugasnya memang memerlukan alat angkut keluar kantor. Ada pegawai yang menyatakan tidak membutuhkan kendaraan bermotor roda dua.

Tabel IV .13.
Fasilitas antar jemput kendaraan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	50	100,0
4	Selalu	-	-
	total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No. 10

Dari Tabel IV.13. menunjukkan bahwa semua pegawai tidak pernah mendapatkan fasilitas antar jemput. Memang dinas tidak menyediakan fasilitas antar jemput pegawai. Karena memang sejak awal tidak pernah ada fasilitas ini, maka para karyawan secara umum tidak pernah mempersoalkan masalah ini. Namun ada juga

pegawai yang merasa bahwa diperlukan kendaraan antar jemput dengan alasan agar sampai dikantor dan pulang dari kantor tepat waktu.

Tabel IV .14.
Fasilitas komputer

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	9	18,0
2	Kadang-kadang	9	18,0
3	Sering	9	18,0
4	Selalu	23	46,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.11

Dari Tabel IV.14. menunjukkan keadaan yang berbeda-beda diantara pegawai. Ada pegawai yang setiap saat berhadapan dengan komputer. Namun dapat juga ditemui pegawai yang tidak pernah dan tidak dapat menggunakan fasilitas komputer. Namun dari data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) pegawai Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur bekerja dengan menggunakan komputer, dan masih ada keluhan akan kurangnya fasilitas komputer. Komputer yang digunakan untuk merekam Surat Pemberitahuan disediakan sesuai dengan kapasitas pekerjaan pada masing-masing Seksi. Kekurangan komputer dirasakan untuk komputer stand - alone yang dipergunakan untuk mengetik, merekam pekerjaan masing-masing pegawai. Ada sementara pegawai yang dengan suka rela menggunakan waktu liburnya untuk menggunakan komputer di kantor untuk menyelesaikan pekerjaannya agar pekerjaan tidak terlambat.

Katagori Variabel kinerja (Y).

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per item pertanyaan belum cukup dapat menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum per variabel digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat kategorisasi

atas semua variabel. Penyusunan kategori variabel ini menggunakan rumus lebar interval sebagai berikut:

$$I = R/K$$

Keterangan:

I = Interval

R = Range = Jarak skor tertinggi dikurangi skor terendah.

K= Jumlah kelas (dalam penelitian ini digunakan 4 kategori).

Kuesioner kinerja dari Nomor 1 sampai dengan Nomor 11

Range = $(4 \times 11) - (1 \times 11) = 33$. Jadi Interval = $33/4 = 8,25$.

Dengan demikian diperoleh penilaian dan kategori Variabel Kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel IV.15.

Penilaian variabel Kinerja pegawai.

No.	Kategori	Skor
1	Tidak baik	11,00 - < 19,25
2	Kurang baik	19,25 - < 27,50
3	Baik	27,50 - < 35,75
4	Sangat baik	35,75 - < 44,00

Sumber: Olahan data lapangan dari Kuesioner No.1 s/d 11.

Untuk melengkapi data diatas, berikut disampaikan Tabel yang menunjukkan total skor variabel Kinerja pegawai yang diperoleh dari masing-masing responden

Tabel IV.16.

Total skor variabel kinerja pegawai

RESPONDEN No.	JUMLAH ITEM	N I L A I	KATEGORI
1	11	24	KB
2	11	27	KB
3	11	30	B
4	11	27	KB
5	11	26	KB
6	11	29	B
7	11	20	KB
8	11	21	KB

Lanjutan Tabel IV.16.

RESPONDEN No.	JUMLAH ITEM	NILAI	KATEGORI
9	11	21	KB
10	11	26	KB
11	11	30	B
12	11	29	B
13	11	23	KB
14	11	26	KB
15	11	32	B
16	11	28	B
17	11	25	KB
18	11	25	KB
19	11	33	B
20	11	31	B
21	11	25	KB
22	11	26	KB
23	11	26	KB
24	11	25	KB
25	11	25	KB
26	11	29	B
27	11	27	KB
28	11	32	B
29	11	29	B
30	11	27	KB
31	11	28	B
32	11	26	KB
33	11	22	KB
34	11	24	KB
35	11	26	KB
36	11	30	B
37	11	24	KB
38	11	25	KB
39	11	31	B
40	11	31	B
41	11	28	B
42	11	23	KB
43	11	30	B
44	11	27	KB
45	11	27	KB
46	11	24	KB
47	11	23	KB
48	11	24	KB
49	11	30	B
50	11	27	KB

Sumber Data: Diolah dari jawaban Kuesioner 1 s/d 11.

Dari penilaian kinerja pegawai sebagaimana ternyata dalam Tabel 18 dan perhitungan total skor variabel kinerja pegawai sebagaimana ternyata pada Tabel 19 maka dapat dibuat rekapitulasi sebagaimana nampak pada tabel dibawah ini.

Rekapitulasi variabel Kinerja Pegawai.

Tabel IV.17.
Rekapitulasi variabel Kinerja pegawai

No.	Kategori	Frekuensi	%
1	Tidak baik	0	0,00
2	Kurang baik	32	64,0
3	Baik	18	36,0
4	Sangat baik	0	0,00
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.1 s/d 11.

Sebagai kesimpulan umum sesuai Tabel IV.17. Kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur masih kurang baik (64%). Dari jawaban responden sebagaimana dituangkan dalam tabel dapat dirangkum jawaban yang memberi alasan kinerja pegawai yang kurang baik, yaitu rendahnya motivasi pegawai dan terbatasnya sarana dan prasarana. Di sisi lain tidak ada pegawai yang secara ekstrim memiliki kinerja buruk dan kinerja sangat baik. Artinya bila berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat diperbaiki, maka kita optimis kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur dapat ditingkatkan.

VARIABEL KEMAMPUAN PEGAWAI

Tabel IV.18.
Tingkat pendidikan formal

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	SD/ SLTP	1	2,0
2	SLTA	10	20,0
3	D1/D2/D3	15	30,0
4	S1/S2 atau di atasnya	24	48,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.12

Dengan memperhatikan Tabel IV.18. diketahui bahwa pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur tidak ada pegawai yang berlatar belakang pendidikan SD atau SLTP. Pendidikan formal mereka minimal SLTA, itu pun hanya 22%. Selebihnya (78%) berpendidikan minimal D1/D3. Bahkan 48% berpendidikan S1 atau S2. Ini modal yang baik bagi suatu kantor, dengan dasar pemikiran bahwa kantor yang didukung oleh pegawai yang berbasis pendidikan tinggi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dari hasil wawancara penulis diketahui terdapat seorang Kepala Seksi yang sedang menempuh pendidikan S3 pada salah satu perguruan tinggi di Jawa Timur.

Tabel IV.19.
Pangkat

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Golongan I	0	0,00
2	Golongan II	15	30,0
3	Golongan III	35	70,0
4	Golongan IV	0	0,00
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No. 13

Tabel IV.19. menunjukkan bahwa responden yang berpangkat golongan I dan Golongan IV tidak ada. Semua berpangkat golongan II dan III. Ini berkaitan dengan umur pegawai serta tingkat pendidikan formal pegawai. Secara umum para pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur masih berusia muda, sehingga masa kerja mereka belum terlalu banyak. Sesuai uraian terdahulu, karena kenaikan pangkat didasarkan atas masa kerja dalam pangkat bersangkutan (bukan atas dasar kemampuan), maka mereka harus menunggu empat tahun baru dapat naik pangkat, yang berakibat pangkat mereka belum mencapai tingkat golongan IV.

Tabel IV.20.
Frekuensi Ujian Dinas

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Belum Pernah	18	36,0
2	Satu Kali	20	40,0
3	Dua Kali	7	14,0
4	Lebih dari dua kali	5	10,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.14

Tabel IV.20. menunjukkan bahwa hanya 24% pegawai yang pernah ujian dinas, sedangkan 76% pegawai belum pernah mengikuti ujian dinas. Ujian dinas dipersyaratkan bagi pegawai yang akan mendapatkan promosi peningkatan golongan, misalnya dari golongan II ke golongan III, atau dari golongan III ke golongan IV. Karena mayoritas pegawai usia muda yang masa kerjanya belum banyak, maka kesempatan untuk menempuh ujian dinas belum ada. Misalnya seorang sarjana diangkat sebagai pegawai dengan pangkat IIIA. Yang bersangkutan baru akan mengalami ujian dinas bila pangkatnya sudah mencapai III D dengan masa kerja dalam pangkat tidak kurang dari empat tahun. Jadi yang bersangkutan harus menunggu kurang lebih 16 tahun baru mendapat kesempatan mengikuti ujian dinas.

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai Direktorat Jenderal Pajak banyak menyelenggarakan pelatihan-pelatihan perpajakan, baik pelatihan bersifat umum, maupun pelatihan khusus, misalnya pelatihan juru sita pajak negara, pemeriksaan pajak, penyuluhan perpajakan, komputer, administrasi perpajakan, penyidik perpajakan, ketentuan yuridis perpajakan.

Tabel IV.21.
Frekuensi pelatihan diatas 30 hari

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Belum pernah	24	48,0
2	Satu kali	7	14,0
3	Dua kali	10	20,0
4	Lebih dari dua kali	9	18,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.15

Tabel IV.21. menunjukkan bahwa 48% responden belum pernah mendapat pelatihan yang lamanya lebih dari 30 hari. Lebih dari setengahnya (52%) pernah mendapatkan pelatihan. Mereka ini pada umumnya yang telah mempunyai masa kerja cukup lama. Pelatihan ini misalnya pelatihan dalam rangka ujian dinas, pelatihan pra jabatan, pelatihan dalam rangka menduduki jabatan. Bagi para pegawai dengan pangkat golongan I atau II yang masa kerjanya belum lama, pelatihan pada umumnya dilakukan kurang dari 30 hari, misalnya operator komputer.

Tabel IV.22.
Lama bekerja

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak lebih dari 10 tahun	17	34,0
2	Diatas 10 tahun sampai dengan 20 tahun	13	26,0
3	Diatas 20 tahun sampai dengan 30 tahun	19	38,0
4	Lebih dari 30 tahun	1	2,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.16

Pada Tabel IV.22. nampak bahwa 50% pegawai memiliki masa kerja 20 tahun atau kurang. Artinya banyak pegawai usia muda yang bekerja pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur. Selebihnya (40%) adalah pegawai yang memiliki pengalaman kerja diatas 20 tahun. Terdapat seorang pegawai yang telah memiliki masa kerja diatas 30 tahun. Tingginya masa kerja menunjukkan pengalaman kerja yang cukup banyak. Pegawai semakin matang dalam bekerja bila selain lamanya bekerja, juga mendapatkan kesempatan mutasi untuk bekerja di tempat atau daerah lain.

Tabel IV.23.
Pengalaman mutasi

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Kurang dari 3 kali	15	30,0
2	Antara 3 sampai 6 kali	32	64,0
3	Antara 7 sampai dengan 10 kali	3	6,0
4	Lebih dari 10 kali	0	0,00
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.17

Tabel IV.23. menunjukkan bahwa semua responden pernah mengalami mutasi/alih tugas. Bagi petugas pelaksana, mutasi dapat dilakukan internal Kantor Pelayanan Pajak (mutasi antar Seksi) oleh Kepala Kantor Pelayanan Pajak, atau dilakukan Kantor Wilayah yang meliputi antar Kantor Pelayanan Pajak di dalam satu kota. Sedangkan mutasi untuk pejabat setingkat eselon V dilakukan oleh Kantor Wilayah dalam ruang lingkup Kantor Wilayah. Untuk pejabat eselon IV keatas, mutasi dilakukan secara nasional, yang terjadi paling lama empat tahun sekali. Mutasi sangat besar manfaatnya sebab memberi kesegaran baru dalam bekerja, tidak jenuh serta menambah pengalaman baru bagi pegawai.

Tabel IV.24.
Pendidikan keahlian khusus

No.	Pendidikan keahlian khusus	Frekuensi	%
1	Belum pernah	25	50,0
2	Satu kali sampai dengan dua kali	23	46,0
3	Tiga kali sampai dengan empat kali	2	4,0
4	Lebih dari empat kali	0	0,00
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.18

Tabel IV.24. menunjukkan bahwa 50% responden belum pernah mendapatkan pendidikan keahlian khusus, sedang sisanya (50%) pernah mendapatkan pendidikan keahlian khusus. Ada beberapa jenis pendidikan keahlian khusus di bidang perpajakan, misalnya pendidikan pemeriksa perpajakan, penyidik perpajakan, juru sita pajak negara, administrasi perpajakan, training of trainer, operator console

komputer. Pendidikan dilakukan secara regional, nasional atau mengirim pegawai untuk tugas belajar ke luar negeri. Di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak hampir selalu ada kesempatan dan tawaran bagi para pegawai untuk memperoleh pendidikan ini, sepanjang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

Kategori Variabel Kemampuan pegawai (X1).

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per item pertanyaan belum cukup dapat menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum per variabel digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat kategorisasi atas semua variabel. Penyusunan kategori variabel ini menggunakan rumus lebar interval sebagai berikut:

$$I = R/K$$

Keterangan:

I = Interval

R = Range = Jarak skor tertinggi dikurangi skor terendah.

K = Jumlah kelas (dalam penelitian ini digunakan 4 kategori).

Kuesioner Kemampuan pegawai dari Nomor 12 sampai dengan Nomor 18 (7 nomor)

Range = $(4 \times 7) - (1 \times 7) = 21$. Jadi Interval = $21/4 = 5,25$.

Dengan demikian diperoleh penilaian dan kategori Variabel Kemampuan pegawai sebagai berikut:

Tabel IV.25.

Penilaian variabel Kemampuan pegawai.

No.	Kategori	Skor
1	Tidak mampu	7,00 - < 12,25
2	Cukup mampu	12,25 - < 17,50
3	Mampu	17,50 - < 22,75
4	Sangat mampu	22,75 - < 28,00

Olahan data lapangan dari kuesioner No.12 s/d 18.

Untuk melengkapi data diatas, berikut disampaikan Tabel yang menunjukkan total

skor variabel Kemampuan pegawai yang diperoleh dari masing-masing responden:

Tabel IV.26.
Total skor variabel kemampuan pegawai

RESPONDEN No.	JUMLAH ITEM	N I L A I	KATEGORI
1	7	10	TM
2	7	12	TM
3	7	13	CM
4	7	12	TM
5	7	15	CM
6	7	21	M
7	7	11	TM
8	7	10	TM
9	7	19	M
10	7	14	CM
11	7	16	CM
12	7	18	M
13	7	16	CM
14	7	19	M
15	7	18	M
16	7	15	CM
17	7	14	CM
18	7	13	CM
19	7	10	TM
20	7	15	CM
21	7	14	CM
22	7	16	CM
23	7	20	M
24	7	11	TM
25	7	12	TM
26	7	10	TM
27	7	15	CM
28	7	21	M
29	7	17	CM
30	7	16	CM
31	7	13	CM
32	7	14	CM
33	7	15	CM
34	7	16	CM
35	7	18	M
36	7	15	CM
37	7	16	CM
38	7	18	M
39	7	24	SM
40	7	16	CM
41	7	18	M

Lanjutan tabel IV.26

RESPONDEN No.	JUMLAH ITEM	N I L A I	KATEGORI
42	7	13	CM
43	7	18	M
44	7	17	CM
45	7	19	M
46	7	14	CM
47	7	13	CM
48	7	19	M
49	7	13	CM
50	7	20	M

Sumber Data: Diolah dari jawaban Kuesioner 12 s/d 18.

Dari penilaian kemampuan pegawai sebagaimana ternyata dalam Tabel 25 dan perhitungan total skor variabel kemampuan pegawai sebagaimana ternyata pada Tabel 26 maka dapat dibuat rekapitulasi sebagaimana nampak pada tabel dibawah ini.

Tabel IV.27.
Rekapitulasi variabel Kemampuan pegawai.

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1	Tidak mampu	9	18,0
2	Cukup mampu	26	52,0
3	Mampu	14	28,0
4	Sangat mampu	1	2,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No. 12 s/d 18.

Dari Tabel IV.27. dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur pada tataran cukup mampu (52%) untuk melaksanakan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena mayoritas pegawai berusia muda, dengan pendidikan mayoritas D3 dan S1. Dengan memperhatikan usia pegawai yang masih muda memerlukan pengalaman dalam bekerja, serta dasar pendidikan formal yang cukup baik, maka ada peluang untuk meningkatkan kemampuan pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya.

VARIABEL SIKAP PEGAWAI

Tabel IV .28.
Tingkat kepuasan Wajib Pajak

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Kebanyakan wajib pajak merasa tidak puas	0	0,00
2	Sering wajib pajak merasa tidak puas	4	8,0
3	Ada satu dua wajib pajak yang nampak tidak puas	7	14,0
4	Pada umumnya merasa puas	39	78,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.19

Tabel IV.28. menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan pada umumnya Wajib Pajak merasa puas atas pelayanan pegawai. Ada pegawai yang menyatakan bahwa sebagai abdi masyarakat, pegawai wajib berusaha melayani masyarakat sebaik-baiknya.

Tabel IV.29.
Tingkat kesenangan Wajib Pajak

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Kecewa atas pelayanan	4	8,0
2	Menunjukkan perasaan kurang senang	6	12,0
3	Ada satu dua yang menunjukkan perasaan kecewa	40	80,0
4	Pada umumnya senang	0	0,00
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.20

Tabel IV.29. menunjukkan bahwa selalu terdapat kekecewaan atas pelayanan yang diberikan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur. Timbulnya kekecewaan Wajib Pajak atas pelayanan pegawai ini disebabkan antara lain menyangkut kecepatan, ketepatan waktu, kemudahan dalam pelayanan, serta murah. Pada dasarnya sesuai pernyataan salah satu pegawai yang mengatakan bahwa apabila pegawai sungguh-sungguh dalam melayani masyarakat, maka akan memberikan kesenangan kepada yang dilayani.

Tabel IV.30.
Tingkat keyakinan perasaan puas atas pelayanan

NO	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak yakin	0	0,00
2	Kurang yakin	7	14,0
3	Yakin	34	68,0
4	Sangat yakin	9	18,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No. 21

Pada tabel IV.30. menunjukkan keyakinan sebagian besar pegawai bahwa Wajib Pajak puas akan layanannya. Keyakinan pegawai itu juga disebabkan karena mereka telah berusaha dengan sungguh- sungguh untuk melayani. Mereka merasakannya berdasarkan interaksi yang dilakukannya sehari-hari dengan Wajib Pajak. Namun masih terdapat pegawai yang merasa kurang yakin bahwa pelayanannya mengakibatkan Wajib Pajak senang.

Tabel IV .31.
Tingkat perasaan senang pegawai dalam melayani wajib pajak

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Kurang senang	1	2,0
2	Biasa-biasa saja	5	10,0
3	Senang	24	48,0
4	Sangat senang	20	40,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.22

Jawaban responden sesuai Tabel IV.31. menunjukkan bahwa hasil pelayanannya kepada Wajib Pajak mempengaruhi perasaan pegawai yang melaksanakan pelayanan. Sebagian besar merasa senang karena diketahuinya bahwa Wajib Pajak merasa puas akan pelayanannya. Jadi unsur yang menyebabkan pegawai mengetahui bahwa Wajib Pajak puas akan pelayanan pegawai adalah hal yang sangat penting. Reaksi positif pegawai akan mendorongnya dan memberikan motivasi kepadanya untuk berbuat lebih baik lagi di masa mendatang.

Tabel IV .32.
Tanggapan terhadap pelanggan yang puas atas layanan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak perlu menanggapi	1	2,0
2	Saya tanggapi dengan sewajarnya	18	36,0
3	Saya tanggapi dengan baik	30	60,0
4	Saya tanggapi dengan penuh antusias	1	2,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.23

Tabel IV.32. menunjukkan bahwa pegawai memberi tanggapan yang berbeda-beda atas Wajib Pajak yang merasa puas akan pelayanannya.. Dalam komentarnya antara lain ada pegawai yang menyatakan bahwa tugas melayani Wajib Pajak sudah menjadi kewajibannya sebagai pegawai. Jadi apabila dari hasil pelayanannya menjadikan Wajib Pajak puas, itu sudah merupakan hal yang sewajarnya, tidak perlu ditanggapi dengan berlebihan.

Tabel IV.33.
Kemanfaatan kepuasan pelanggan terhadap tugas

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak ada manfaatnya	1	2,0
2	Kurang bermanfaat	3	6,0
3	Bermanfaat	28	56,0
4	Sangat bermanfaat	18	36,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.24

Tabel IV.33. menunjukkan bahwa kepuasan Wajib Pajak hasil pelayanan yang diberikan oleh pegawai dirasakan oleh sebagian besar responden sebagai sesuatu yang sangat bermanfaat terhadap tugasnya. Maksudnya adalah bahwa kondisi tersebut akan memberikan motivasi kepada pegawai untuk bekerja sebaik-baiknya.

Tabel IV.34.
Reaksi terhadap kepuasan pelanggan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak ada pengaruhnya sama sekali	1	2,0
2	Biasa-biasa saja	10	20,0
3	Senang	30	60,0
4	Saya sangat gembira	9	18,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.25

Tabel IV.34. menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa senang karena Wajib Pajak puas menerima pelayanannya. Jelas ini merupakan suatu kepuasan batin sendiri, karena hasil kerjanya memberikan kepuasan kepada orang lain.

Tabel IV.35.
Sikap perlakuan pelayanan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Memberikan pelayanan pada wajib pajak bila perlu	1	2,0
2	Memberikan pelayanan seperlunya kepada wajib pajak	1	2,0
3	Memberi pelayanan yang baik kepada wajib pajak	18	36,0
4	Berusaha keras memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada wajib pajak	30	60,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.26

Tabel IV.35. menunjukkan sikap atas pelayanan yang diberikan oleh pegawai. Pelayanan yang memberi dampak yang baik kepada Wajib Pajak akan memberikan pengaruh terhadap pegawai di masa datang. Mereka cenderung mempertahankan prestasinya untuk memberi pelayanan sebaik-baiknya kepada Wajib Pajak dan terus meningkatkan mutu pelayanan.

Katagori Variabel Sikap pegawai (X2).

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per item pertanyaan belum cukup dapat menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum per variabel digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat kategorisasi atas semua variabel.

Penyusunan kategori variabel ini menggunakan rumus lebar interval sebagai berikut:

$$I = R/K$$

Keterangan:

I = Interval

R = Range = Jarak skor tertinggi dikurangi skor terendah.

K= Jumlah kelas (dalam penelitian ini digunakan 4 kategori).

Kuesioner Sikap pegawai dari Nomor 19 sampai dengan Nomor 26 (8 nomor)

Range = $(4 \times 8) - (1 \times 8) = 24$. Jadi Interval = $24/4 = 6$.

Dengan demikian diperoleh penilaian dan kategori Variabel Sikap pegawai sebagai berikut:

Tabel IV.36.
Penilaian variabel Sikap pegawai.

No.	Kategori	Skor
1	Tidak baik	8.00 - < 14.00
2	Cukup baik	14.00 - < 20.00
3	Baik	20.00 - < 26.00
4	Sangat baik	26.00 - < 32.00

Diolah dari distribusi kuesioner No. 20 s/d 26.

Untuk melengkapi data diatas, berikut disampaikan Tabel yang menunjukkan total skor variabel Sikap pegawai yang diperoleh dari masing-masing responden:

Tabel IV.37.
Total skor variabel sikap pegawai

RESPONDEN No.	JUMLAH ITEM	N I L A I	KATEGORI
1	7	10	TB
2	7	12	TB
3	7	13	CB
4	7	12	TB
5	7	15	C
6	7	21	B
7	7	11	TB
8	7	10	TB
9	7	19	B
10	7	14	CB
11	7	16	CB
12	7	18	B

Lanjutan Tabel IV. 37.

RESPONDEN No.	JUMLAH ITEM	N I L A I	KATEGORI
13	7	16	CB
14	7	19	B
15	7	18	B
16	7	15	CB
17	7	14	CB
18	7	13	CB
19	7	10	TB
20	7	15	CB
21	7	14	CB
22	7	16	CB
23	7	20	B
24	7	11	TB
25	7	12	TB
26	7	10	TB
27	7	15	CB
28	7	21	B
29	7	17	CB
30	7	16	CB
31	7	13	CB
32	7	14	CB
33	7	15	CB
34	7	16	CB
35	7	18	B
36	7	15	CB
37	7	16	CB
38	7	18	B
39	7	24	SB
40	7	16	CB
41	7	18	B
42	7	13	CB
43	7	18	B
44	7	17	CB
45	7	19	B
46	7	14	CB
47	7	13	CB
48	7	19	B
49	7	13	CB
50	7	20	B

Sumber Data: Diolah dari jawaban Kuesioner 19 s/d 26.

Dari penilaian sikap pegawai sebagaimana ternyata dalam Tabel 36 dan perhitungan total skor variabel sikap pegawai sebagaimana ternyata pada Tabel 37 maka dapat dibuat rekapitulasi sebagaimana nampak pada tabel dibawah ini.

Tabel IV.38.
Rekapitulasi Variabel Sikap pegawai

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak baik	0	0,00
2	Cukup baik	0	0,00
3	Baik	21	42,0
4	Sangat baik	29	58,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No. 19 s/d 26

Tabel IV.38. merupakan rekap atas sikap pegawai Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur terhadap pelayanan yang diberikannya kepada Wajib Pajak. Sebagian besar responden mempunyai sikap sangat baik terhadap masalah pelayanan yang diberikan (58%). Sesuai jawaban yang diberikan responden, hal ini disebabkan karena mereka menyadari pentingnya tugas pelayanan kepada Wajib Pajak sehingga mereka berusaha selalu bersikap baik terhadap Wajib Pajak.

VARIABEL KEPEMIMPINAN.

Tabel IV.39.
Keterlibatan pimpinan dalam mengorganisir dan memantau pekerjaan bawahan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Sangat jarang	0	0,00
2	Jarang	7	14,0
3	Sering	34	68,0
4	Sangat sering	9	18,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.27

Tabel IV.39. menunjukkan data keterlibatan pimpinan dalam mengorganisir dan memantau pekerjaan bawahan. Mayoritas responden menyatakan bahwa pimpinan

sering terlibat dalam pengorganisasian dan pemantauan terhadap pekerjaan bawahan. Kepedulian pimpinan yang demikian akan memberi dorongan bawahan untuk bekerja dengan baik. Penjelasan sementara pegawai menyatakan bahwa aktivitas pimpinan demikian ini dimaksudkan agar tidak terjadi pemahaman yang berbeda terhadap tugas.

Tabel IV.40.
Frekuensi evaluasi pimpinan terhadap hasil kerja bawahan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	1	2,0
2	Kadang-kadang	14	28,0
3	Sering	21	42,0
4	Selalu	14	28,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.28

Tabel IV.40. menunjukkan bahwa 70% responden menyatakan bahwa pimpinan sering atau selalu mengevaluasi kinerja bawahan. Tindakan pengawasan yang dilakukan oleh manager harus senantiasa dilakukan untuk dapat segera mendeteksi adanya penyimpangan. Menurut seorang pegawai tindakan ini juga dilakukan secara tidak langsung pada saat dilakukan rapat pembinaan yang diselenggarakan se bulan sekali.

Tabel IV.41.
Tingkat kesesuaian pembagian tugas
dengan ketentuan yang ada

No	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak sesuai	0	0,00
2	Kurang sesuai	13	26,0
3	Sesuai	36	72,0
4	Sangat sesuai	1	2,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.29

Tabel IV.41 menunjukkan bahwa 74% responden menganggap pembagian tugas telah sesuai dengan ketentuan yang ada. Masing-masing pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mendapatkan daftar uraian tugas yang harus dilaksanakan.

Untuk tugas tugas yang terukur diberikan standar minimal yang harus dicapai. Masing-masing pegawai memiliki buku produksi yang setiap hari diisi dan diawasi pelaksanaannya oleh atasan langsung. Dengan memperhatikan standar yang telah ditetapkan maka dapat dilakukan penilaian kinerja terhadap masing-masing pegawai.

Tabel IV.42.
Tingkat keteladanan pimpinan dalam pelaksanaan tata tertib

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	0	0,00
2	Kadang-kadang	8	16,0
3	Sering	25	50,0
4	Selalu	17	34,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.30

Tabel IV.42. menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan bahwa pimpinan mereka banyak memberikan contoh keteladanan dalam pelaksanaan tata tertib. Dalam masyarakat paternalistik sebagaimana yang ada di Indonesia maka keteladanan dalam melaksanakan tata tertib sangat penting bagi pimpinan, agar dapat diikuti oleh bawahannya. Penjelasan seorang pegawai menyatakan bahwa Pimpinan memberi contoh disiplin dalam memenuhi jam kerja kantor. Selain itu pimpinan juga harus disiplin dalam melaksanakan tugas pekerjaan, serta berperilaku teruji.

Tabel IV.43.
Tingkat kewibawaan dan keseganan pimpinan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak berwibawa/ disegani	0	0,00
2	Kurang berwibawa/ disegani	4	8,0
3	Cukup berwibawa/ disegani	35	70,0
4	Sangat berwibawa dan disegani	11	22,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.31

Data pada Tabel IV.43. menunjukkan bahwa para pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur menilai bahwa atasan mereka cukup berwibawa dan disegani. Timbulnya wibawa pimpinan selain karena jabatannya, juga karena pembawaan

pribadi pimpinan yang bersangkutan. Keteladanan pimpinan merupakan salah satu sebab munculnya wibawa atasan terhadap bawahan.

Tabel IV.44.
Pengambilan keputusan pimpinan didasarkan perencanaan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	0	0,00
2	Kadang-kadang	9	18,0
3	Sering	23	46,0
4	Selalu	18	36,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.32

Tabel IV.44. memberi petunjuk bahwa sebagian besar responden (82%) menilai pimpinan mereka dalam mengambil keputusan didasarkan atas perencanaan. Terlepas seberapa besar kualitas perencanaannya, dari data ini disimpulkan bahwa pimpinan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur menjalankan kegiatan manajemennya secara rasional, yaitu dengan melakukan perencanaan. Tindakan yang demikian itu akan memberikan hasil yang lebih baik, karena dapat diukur dengan realisasinya.

Tabel IV.45.
Pengambilan keputusan sendiri oleh pimpinan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	1	2,0
2	Kadang-kadang	29	58,0
3	Sering	17	34,0
4	Selalu	3	6,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.33

Tabel IV.45. menunjukkan bahwa pimpinan cukup mandiri untuk memutuskan sesuatu. Wibawa seorang pemimpin antara lain dapat diketahui dari keberaniannya dalam mengambil keputusan. Pimpinan yang tidak berani mengambil keputusan tidak akan dihargai oleh bawahannya.

Tabel IV.46.
Keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	3	6,0
2	Kadang-kadang	28	56,0
3	Sering	17	34,0
4	Selalu	2	4,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.34

Tabel IV.46. menunjukkan bahwa bawahan kadang-kadang dan juga sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan. Dalam hal tertentu seorang pimpinan harus segera menentukan sikap dan mengambil keputusan sendiri bila menghadapi masalah yang mendesak atau masalah yang tidak memerlukan pertimbangan lebih jauh. Namun di sisi lain keputusan yang harus diambil sering memerlukan pertimbangan orang lain yang dalam hal ini bawahan, agar keputusan tidak semata-mata didasarkan oleh pendapat satu orang. Sebagai contoh pada saat Kepala Kantor ingin mengadakan mutasi intern Kantor Pelayanan Pajak. Keputusan ada di tangan kepala kantor, namun untuk membuat keputusan, harus dibentuk tim untuk mengolah mutasi tersebut, yang hasilnya disampaikan kepada kepala kantor untuk bahan pengambilan keputusan.

Tabel IV.47.
Tingkat Penerimaan saran bawahan dalam pengambilan keputusan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	3	6,0
2	Kadang-kadang	24	48,0
3	Sering	16	32,0
4	Selalu	7	14,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.35

Tabel IV.47. menunjukkan bahwa saran bawahan terhadap atasan sering atau kadang-kadang diterima oleh atasan dalam pengambilan keputusan. Ada sebagian kecil responden (6%) menyatakan bahwa saran mereka tidak pernah diterima oleh

atasan pada saat mengambil keputusan. Seharusnya pimpinan bersikap terbuka terhadap saran bawahan, sebab saran tersebut memperkaya atau memperkuat keyakinan dalam pengambilan keputusan. Apabila saran bawahan tidak dapat diterima, agar disampaikan kepada pemberi saran sebab-sebab saran tidak diterima. Dengan demikian pimpinan tetap memelihara momentum agar bawahan mau memberi saran kepada pimpinan.

Tabel IV.48.
Frekuensi pemberian petunjuk pimpinan
dalam pelaksanaan pekerjaan

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	0	0,00
2	Kadang-kadang	18	36,0
3	Sering	17	34,0
4	Selalu	15	30,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.36

Tabel IV.48. menunjukkan bahwa seluruh responden merasa pernah mendapat petunjuk dari atasan dalam pelaksanaan pekerjaan. Untuk hal-hal baru atau masalah yang rumit diperlukan petunjuk dari atasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun tidak harus setiap saat bawahan mendapat petunjuk dari atasan. Bila ini terjadi akan menghilangkan kreativitas bawahan. Sementara pegawai menyatakan bahwa untuk memecahkan masalah mereka sering berdiskusi. Kalau ditemui jalan buntu baru meminta pendapat atasan.

Tabel IV.49.
Frekuensi pemberian dorongan pimpinan
dalam pelaksanaan tugas

No.	Kategori jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	1	2,0
2	Kadang-kadang	12	24,0
3	Sering	20	40,0
4	Selalu	17	34,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No.37

Tabel IV.49. menunjukkan bahwa 74% responden menyatakan bahwa pimpinan sering/selalu memberi dorongan/motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas. Ada sebagian kecil dari responden yang menyatakan bahwa dia tidak pernah atau hanya kadang-kadang diberi motivasi atau dorongan oleh pimpinan mereka. Berbeda dengan petunjuk yang dapat diberikan bilamana diperlukan, maka untuk memberi motivasi atau dorongan oleh atasan kepada bawahan hendaknya diberikan setiap saat, sebagai bagian dari kehidupan seorang pimpinan. Seorang pegawai menyatakan bahwa dorongan juga dapat diwujudkan dengan memberi kesempatan bawahan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan.

Kategori Variabel Kepemimpinan (X3).

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per item pertanyaan belum cukup dapat menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum per variabel digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat kategorisasi atas semua variabel. Penyusunan kategori variabel ini menggunakan rumus lebar interval sebagai berikut:

$$I = R/K$$

Keterangan:

I = Interval

R = Range = Jarak skor tertinggi dikurangi skor terendah.

K= Jumlah kelas (dalam penelitian ini digunakan 4 kategori).

Kuesioner Kepemimpinan dari Nomor 27 sampai dengan Nomor 37 (11 nomor)

Range = $(4 \times 11) - (1 \times 11) = 33$. Jadi Interval = $33/4 = 8,25$.

Dengan demikian diperoleh penilaian dan kategori Variabel Sikap pegawai sebagai berikut:

Tabel IV.50.

Penilaian Variabel Kepemimpinan.

No.	Kategori	Skor
1	Tidak baik	11,00 - < 19,25
2	Cukup baik	19,25 - < 27,50
3	Baik	27,25 - < 35,75
4	Sangat baik	35,75 - < 44,00

Diolah dari distribusi kuesioner No. 27 s/d 37

Untuk melengkapi data diatas, berikut disampaikan Tabel yang menunjukkan total skor variabel Sikap pegawai yang diperoleh dari masing-masing responden:

Tabel IV.51.

Total skor variabel kepemimpinan

RESPONDEN No.	JUMLAH ITEM	N I L A I	KATEGORI
1	11	42	TB
2	11	31	TB
3	11	34	CB
4	11	26	TB
5	11	27	CB
6	11	38	B
7	11	21	TB
8	11	34	TB
9	11	26	B
10	11	25	CB
11	11	36	CB
12	11	32	B
13	11	32	CB
14	11	27	B
15	11	38	B
16	11	35	CB
17	11	25	CB
18	11	37	CB
19	11	36	TB
20	11	30	CB
21	11	25	CB
22	11	25	CB
23	11	34	B
24	11	31	TB
25	11	31	TB
26	11	24	TB
27	11	28	CB
28	11	30	B

Lanjutan Tabel IV.51

RESPONDEN No.	JUMLAH ITEM	N I L A I	KATEGORI
29	11	38	CB
30	11	36	CB
31	11	31	CB
32	11	35	CB
33	11	38	CB
34	11	27	CB
35	11	34	B
36	11	30	CB
37	11	24	CB
38	11	24	B
39	11	27	SB
40	11	38	CB
41	11	31	B
42	11	29	CB
43	11	31	B
44	11	37	CB
45	11	38	B
46	11	38	CB
47	11	31	CB
48	11	31	B
49	11	36	CB
50	11	37	B

Sumber Data: Diolah dari jawaban Kuesioner 27 s/d 37.

Dari penilaian kepemimpinan sebagaimana ternyata dalam Tabel 50 dan perhitungan total skor variabel kepemimpinan sebagaimana ternyata pada Tabel 51 maka dapat dibuat rekapitulasi sebagaimana nampak pada tabel dibawah ini:

Tabel IV.52.
Rekapitulasi variabel Kepemimpinan

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1	Tidak baik	0	0,00
2	Cukup baik	12	24,0
3	Baik	24	48,0
4	Sangat baik	14	28,0
	Total	50	100,0

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuestioner No. K27 - K37

Tabel IV.52. sebagai rekapitulasi variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa semua responden tidak ada yang menyatakan bahwa pimpinan mereka tidak baik. Mereka menilai pimpinan mereka berkinerja baik (48%). Alasan menilai baik dapat diketahui

dari jawaban responden yang menyatakan bahwa pimpinan mereka cukup responsif terhadap masalah yang disampaikan kepadanya, mau memberi dorongan dan motivasi kepada pegawai untuk belajar dan bekerja lebih baik, berani mengambil keputusan serta selalu mengawasi hasil kerja bawahan.

C. Analisis Hasil Penelitian.

Analisis hasil penelitian disajikan dengan dua tahap, yaitu melakukan analisis Tabel Silang dan Analisis Pengujian Hipotesis.

1. Analisis Tabel Silang

Berikut dilakukan analisis hubungan antar variabel dengan menggunakan teknik tabulasi silang. Data diperoleh dari jawaban kuesioner yang telah diolah.

Tujuan penggunaan tabel silang adalah untuk memperoleh gambaran secara deskriptif kualitatif mengenai hubungan antara setiap variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam hal ini dilihat sebaran dan konsentrasi nilai persentase pada titik diagonal untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan.

a). Hubungan antara Kemampuan pegawai (X1) dengan Kinerja pegawai (Y).

Hubungan antara Variabel Kemampuan pegawai dengan Variabel Kinerja pegawai dapat ditunjukkan pada Tabel berikut ini.

Tabel IV.53.
Korelasi antara Kemampuan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

		Kemampuan				Total
		1 Tidak Mampu	2 Cukup Mampu	3 Mampu	4 Sangat Mampu	
K l i r j a	1 Tidak Baik	0%	0%	0%	0%	0%
	0	0	0	0	0	
	2 Cukup Baik	77,8%	65,4%	57,1%	0%	64,0%
	7	17	8	0	32	
3 Baik	22,2%	34,6%	42,9%	100,0%	36,0%	
2	9	6	1	18		
4 Sangat Baik	0%	0%	0%	0%	0%	
0	0	0	0	0		
Total	100%	100%	100%	100%	100%	
9	26	14	1	50		

Sumber : Variabel Kemampuan Pegawai dan Variabel Kinerja Pegawai

Dari Tabel IV.53. tentang Korelasi Antara Kemampuan Pegawai dengan Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa tidak ada titik diagonal yang dominan pada titik persinggungan horizontal maupun vertical sbb:

- a. Pada cel (tidak mampu) – (tidak baik) = 0% nilainya sama dengan cel horizontal (0%,0%,0%), sedang pada arah vertikal lebih rendah (dibanding 77,2%, 22,2%.)
- b. Pada cel (cukup mampu) – (cukup baik) = 65,4% nilainya dominan dibanding dengan cel horizontal(57,1% dan 0%), serta vertikal. (34,6% dan 0%).
- c. Pada cel (mampu) – (baik) = 42,9% nilainya dibawah cel horizontal (100%) dan diatas cel vertikal (0%)
- d. Pada cel (sangat mampu) – (sangat baik) = 0% dibawah cel horizontal maupun vertikal.

Kesimpulan: Tidak ada hubungan antara X₁Y atau hubungan antara X₁Y sangat lemah.

Hubungan Sikap pegawai dengan Kinerja pegawai nampak pada Tabel IV.54
Tabel IV.54.

Korelasi antara Sikap Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

		Sikap				Total
		1 Tidak Baik	2 Cukup Baik	3 Baik	4 Sangat Baik	
K l e r j a	1 Tidak Baik	0%	0%	0%	0%	0%
	2 Cukup Baik	0%	0%	76,2%	55,2%	64,0%
	3 Baik	0%	0%	23,8%	44,8%	36,0%
	4 Sangat Baik	0%	0%	0%	0%	0%
Total		0%	0%	100%	100%	100%
		0	0	21	29	50

Sumber : Variabel Sikap Pegawai dan Variabel Kinerja Pegawai

Dari Tabel IV.54. tentang Korelasi Antara Sikap Pegawai dengan Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa tidak ada titik diagonal yang dominan.

- a. Pada cel (tidak baik) – (tidak baik) = 0 %. Nilainya tidak melebihi cel horizontal maupun vertikal.

- b. Pada cel (cukup baik) – (cukup baik) = 0 %. Nilainya tidak melebihi cel horizontal maupun vertikal.
- c. Pada cel (baik) – (baik) = 23,8 %. Nilainya tidak melebihi cel horizontal maupun vertikal.
- d. Pada cel (sangat baik) – (sangat baik) = 0 %. Nilainya tidak melebihi cel horizontal maupun vertikal.

Kesimpulan: Tidak ada hubungan antara X₂Y atau hubungan antara X₂Y sangat lemah.

c).Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja pegawai.

Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja pegawai dapat kita lihat pada Tabel IV.55

Tabel IV.55.
Korelasi antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

		Kepemimpinan				Total
		1 Tidak Baik	2 Cukup Baik	3 Baik	4 Sangat Baik	
K l e r j a	1 Tidak Baik	0%	0%	0%	0%	0%
	0	0	0	0	0	
	2 Cukup Baik	0%	91,7%	54,2%	57,1%	64,0%
	0	11	13	8	32	
3 Baik	0%	8,3%	45,8%	42,9%	36,0%	
0	1	11	6	18		
4 Sangat Baik	0%	0%	0%	0%	0%	
0	0	0	0	0	0	
Total		0%	100%	100%	100%	100%
		0	12	24	14	50

Sumber : Variabel Kepemimpinan dan Variabel Kinerja Pegawai

Dari Tabel IV.55. tentang Korelasi Antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa: tidak ada titik diagonal yang dominan pada titik persinggungan.

- a. Pada cel (tidak baik) – (tidak baik) = 0 %. Nilainya tidak melebihi cel horizontal maupun vertikal.
- b. Pada cel (cukup baik) – (cukup baik) = 91,7 %. Nilainya diatas cel horizontal (8,3% dan 0%) dan cel vertikal (54,2%, 57,1%)

c. Pada sel (baik) – (baik) = 45,8 %. Nilainya diatas cel horizontal (42,9%) dan cel vertical (0%)

d. Pada sel (sangat baik) – (sangat baik) = 0 % nilainya dibawah cel horizontal maupun vertikal..

Kesimpulan: Tidak ada hubungan antara X_3Y atau hubungan antara X_3Y sangat lemah.

Dari ketiga Tabel silang sesuai Tabel IV.53, Tabel IV. 54 dan Tabel IV.55

kesemuanya tidak menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel X dan variabel Y.

Kesimpulan diatas sejalan dengan hasil analisis uji hipotesis sebagaimana diuraikan di bawah ini, yang menunjukkan bahwa koefisien korelasi Rank Kendall untuk X_1Y , X_2Y dan X_3Y juga ternyata tidak signifikan.

2. Analisis pengujian hipotesis.

Analisis statistik uji hipotesis hubungan antar variabel dengan skala variabel ordinal

akan menggunakan dua perhitungan pokok yaitu pertama korelasi setiap variabel bebas dengan variabel terikat menggunakan rumus Rank Kendall. Kedua korelasi untuk semua variabel bebas dengan variabel terikat menggunakan rumus Konkordansi Kendall.

a. Hubungan antara X_1Y .

Setelah dilakukan analisis hubungan secara kualitatif dengan menggunakan tabulasi silang, maka diteruskan dengan analisis menggunakan statistik Rank Kendall. Pengujian ini menghasilkan nilai koefisien korelasi tau sebesar 0,175 (dibawah 0,5) dengan angka probabilitas 0,195 (lebih besar dari 0,05).

Jadi dapat diputuskan untuk menerima hipotesis nul (H_0), dan menolak hipotesis kerja (H_a).

Kesimpulannya adalah bahwa ada hubungan antara Kemampuan Pegawai dengan Kinerja pegawai pada tingkat yang tidak signifikan.

Hasil wawancara dilapangan dan berdasarkan komentar beberapa responden diketahui bahwa ada beberapa pegawai yang merasa mendapatkan beban pekerjaan yang terlalu banyak. Selain menyelesaikan pekerjaan administrasi juga melakukan pemeriksaan sederhana lapangan. Mereka sering dihantui perasaan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau tepat waktu. Dari data hasil jawaban responden diketahui bahwa sebagian besar responden adalah pegawai dengan umur relatif muda sehingga belum banyak memiliki pengalaman bekerja sehingga mempengaruhi hasil kerja mereka.

Juga ada responden yang menyatakan bahwa sifat pekerjaan mereka rawan kesalahan sehingga membutuhkan konsentrasi yang tinggi.

b). Hubungan antara X₂Y.

Setelah dilakukan analisis hubungan secara kualitatif dengan menggunakan tabulasi silang, maka diteruskan dengan analisis menggunakan statistik Rank Kendall. Pengujian ini menghasilkan nilai koefisien korelasi tau sebesar 0,216 (dibawah 0,5) dengan angka probabilitas 0,130 (lebih besar dari 0,05).

Jadi dapat diputuskan untuk menerima hipotesis nul (H_0), dan menolak hipotesis kerja (H_a).

Kesimpulannya adalah bahwa ada hubungan antara Variabel Sikap pegawai dengan Variabel Kinerja pegawai pada tingkat yang tidak signifikan.

Jawaban responden terhadap sikap mereka dalam melayani Wajib Pajak pada umumnya positif, artinya mereka telah berhasil melayani dengan baik dan berusaha mempertahankannya dengan sebaik-baiknya. Penulis beranggapan bahwa jawaban yang demikian dapat juga dipengaruhi oleh sikap negatif manusia pada umumnya yang tidak mau mengakui kelemahan diri sendiri. Jadi jawaban seseorang yang memungkinkan memberi penilaian pada dirinya, akan diusahakan untuk memberi

jawaban yang baik baik saja, sehingga diharapkan orang lain akan menilai dirinya baik.

c). Hubungan antara X_3 Y.

Setelah dilakukan analisis hubungan secara kualitatif dengan menggunakan tabulasi silang, maka diteruskan dengan analisis menggunakan statistik Rank Kendall.

Pengujian ini menghasilkan nilai koefisien korelasi tau sebesar 0,231 (dibawah 0,5) dengan angka probabilitas 0,088 (lebih besar dari 0,05).

Jadi dapat diputuskan untuk menerima hipotesis nul (H_0), dan menolak hipotesis kerja (H_a).

Kesimpulannya adalah bahwa ada hubungan antara Variabel Kepemimpinan dengan Variabel Kinerja pegawai pada tingkat yang tidak signifikan.

Hasil penelitian dilapangan menunjukkan bahwa tingkat ketergantungan bawahan terhadap atasan tidak terlalu besar. Salah satu responden menyatakan bahwa mereka sering melakukan diskusi untuk memecahkan suatu masalah. Apabila dalam diskusi tersebut mereka menemukan jalan buntu, baru meminta pendapat pimpinan untuk memecahkan masalah tersebut. Pengalaman penulis sendiri pada saat masih aktif bekerja juga menunjukkan bahwa para pegawai tetap dapat melakukan pekerjaannya yang bersifat rutin, walaupun pimpinan mereka tidak berada di tempat, misalnya karena sakit, atau mengikuti pendidikan, briefing atau rapat – rapat yang membutuhkan kehadirannya. Hal ini disebabkan karena masing-masing pegawai telah memiliki uraian tugas (job description) sendiri-sendiri.

Tabel IV.56.
Korelasi antara masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent dengan rumus Kendall Tau

			Correlations			
			Kinerja	Kepemimpinan	Kemampuan	Sikap
Kendall's tau_b	Kinerja	Correlation Coefficient	1,000	,231	,175	,216
		Sig. (2-tailed)	,	,088	,195	,130
		N	50	50	50	50
	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	,231	1,000	,026	,046
		Sig. (2-tailed)	,088	,	,842	,734
		N	50	50	50	50
	Kemampuan	Correlation Coefficient	,175	,026	1,000	-,020
		Sig. (2-tailed)	,195	,842	,	,880
		N	50	50	50	50
	Sikap	Correlation Coefficient	,216	,046	-,020	1,000
		Sig. (2-tailed)	,130	,734	,880	,
		N	50	50	50	50

Sumber : Olahan Data Lapangan

d). Hubungan antara X₁, X₂, X₃, dan Y.

Analisis uji hipotesis hubungan antara semua variabel bebas dengan variabel terikat disini menggunakan rumus statistik Konkordansi Kendall yang hasilnya sebagaimana nampak pada tabel dibawah ini.

Tabel IV.57.
Korelasi secara bersama-sama antara variabel X1, X2, X3 terhadap variabel Y dengan rumus Konkordansi Kendall.

Kendall's W Test	
Ranks	
	Mean Rank
Kinerja	1,88
Kepemimpinan	2,84
Kemampuan	1,71
Sikap	3,57

Sumber : hasil olahan data lapangan

Test Statistics	
N	50
Kendall's W(a)	,583
Chi-Square	87,494
Df	3
Asymp. Sig.	,000
a Kendall's Coefficient of Concordance	

Sumber : hasil olahan data lapangan

Dari hasil perhitungan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai W sebesar 0,583 dan nilai chi- square sebesar 87,494; pada d.f =3 dinyatakan bahwa nilai chi square tersebut memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,000. Jadi dapat diputuskan untuk menerima hipotetis kerja (H_a) bahwa ada hubungan antara kemampuan, sikap pegawai, kepemimpinan dengan kinerja pegawai , dan menolak hipotesis nul (H_o).

Secara statistik dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas yang ada secara bersama-sama memiliki hubungan yang erat dengan variabel terikat, karena melalui perhitungan ditemukan nilai-nilai koefisien korelasi (t) dan W yang signifikan.

Hasil Test Kendall's W menunjukkan angka 0,583. Apabila dilakukan perhitungan dengan menggunakan Koefisien Determinasi untuk mengukur pengaruh ke tiga variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat, dipergunakan rumus :

$$KD = W^2 \times 100\%$$

Hasilnya adalah 33,98%.

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh variabel kemampuan pegawai, sikap pegawai, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah 33,98%. Sisanya sebesar 66,02% adalah factor-faktor lain yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

BAB V

DISKUSI

A. Uji Hubungan Dan Landasan Teori.

Secara teoritis kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak variabel. Selain variabel kemampuan pegawai, sikap pegawai, kepemimpinan, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh motivasi, budaya organisasi, struktur organisasi, komunikasi dan banyak variabel lainnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Sedarmayanti (2004: 138) adalah:

1. Kemampuan pegawai.
2. Motivasi.
3. Dukungan yang diterima (dapat berupa sarana, prasarana).
4. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan (iklim organisasi, sifat pekerjaan)
5. Hubungan dengan organisasi (struktur organisasi, praktek manajemen yang ada, misi strategis organisasi, budaya organisasi).

Pemilihan penulis untuk menentukan kemampuan pegawai, sikap pegawai dan kepemimpinan sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat menghasilkan data yang terangkum dalam beberapa tabel sebagaimana disajikan pada bab terdahulu.

Selain itu perlu disajikan data kualitatif yang berasal dari hasil wawancara penulis dengan responden. Dalam kaitan dengan variabel kinerja, hasil wawancara menunjukkan bahwa kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh budaya lokal yang dalam hal ini budaya Jawa yang lebih mengedepankan proses dan hasil yang optimal dan lebih cocok untuk membangun konsep diri, serta tidak cocok untuk diterapkan dalam

system budaya kerja yang bersifat modern. Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh penggunaan sarana berupa penggunaan teknologi informasi. Sistem komputerisasi on-line berpengaruh terhadap kualitas kinerja pegawai.

B.Implikasi hasil uji statistik terhadap Tabel Silang dan analisis hipotetis.

Pengujian terhadap hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat menggunakan perhitungan statistik atas Tabel Silang dengan menentukan konsentrasi pada titik diagonal serta menentukan tingkat hubungan dengan menggunakan rumus statistik korelasi Kendall's tau serta implikasi yang ditimbulkan akibat pengujian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antara variabel Kemampuan pegawai (X_1) dengan variabel Kinerja pegawai (Y).

Pengujian dengan memperhatikan konsentrasi cel diagonal pada kriteria yang ada menunjukkan hubungan yang sangat lemah antara variabel Kemampuan pegawai dengan variabel Kinerja pegawai.

Pengujian dengan menggunakan rumus korelasi Kendall Tau menunjukkan adanya hubungan positif antara kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai dengan koefisien korelasi 0,175 (dibawah 0,5) namun tidak signifikan (tingkat signifikansi 0,195/diatas 0,05).

Lemahnya hubungan variabel kemampuan pegawai dengan variabel kinerja pegawai akan mengakibatkan organisasi kurang memperhitungkan kemampuan pegawai sebagai unsur penguat keberhasilan kinerja pegawai. Padahal kemampuan pegawai adalah merupakan kekuatan sumber daya manusia dalam organisasi yang terbentuk dari beberapa indikator antara lain tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pangkat dan lainnya yang harus dijaga kualitasnya, agar supaya kinerjanya baik demi kelangsungan hidup organisasi.

Untuk melakukan perbaikan diperlukan perbaikan variabel independent dan yang mempunyai hubungan positif yaitu kemampuan pegawai yang berarti harus diperhatikan perbaikan terhadap indikator kemampuan pegawai sebagai berikut:

Lebih banyak memberikan pelatihan maupun pendidikan kedinasan karena masih banyak pegawai yang belum mendapatkan kesempatan ini. Dalam pengertian pelatihan termasuk pembentukan kelompok-kelompok diskusi, inhouse training dan forum komunikasi. Peraturan yang berkaitan dengan masalah perpajakan harus dimengerti oleh segenap pegawai pajak. Pimpinan harus secara aktif melakukan sosialisasi kepada bawahannya dengan menciptakan forum diskusi secara rutin, misalnya seminggu sekali. Untuk hal-hal tertentu berkaitan dengan masalah perpajakan perlu diciptakan pengkajian mendalam dengan dibuat seminar terbatas di kantor secara berkala, misalnya sebulan sekali.

Pendidikan keahlian khusus pegawai perlu diintensifkan karena akan langsung teraplikasikan dalam pekerjaan.

Kemampuan pegawai juga harus diikuti dengan pengorganisasian yang baik. Beban pekerjaan antar pegawai harus seimbang sesuai dengan kapasitas pegawai.

2. Hubungan antara variabel sikap pegawai (X_2) dengan variabel kinerja pegawai (Y).

Pengujian dengan memperhatikan konsentrasi cel diagonal pada kriteria yang ada menunjukkan hubungan yang sangat lemah antara variabel Sikap pegawai dengan variabel Kinerja pegawai.

Pengujian dengan menggunakan rumus korelasi Kendall Tau menunjukkan adanya hubungan positif antara sikap pegawai dengan kinerja pegawai dengan

koefisien korelasi 0,216 (dibawah 0,5) namun tidak signifikan (tingkat signifikansi 0,130/diatas 0,05).

Lemahnya hubungan antara variabel sikap pegawai dengan variabel kinerja pegawai akan mengakibatkan orang yang bekerja di dalam organisasi tersebut kurang memahami arti visi misi organisasi.

Untuk melakukan perbaikan diperlukan perbaikan variabel independent dan yang mempunyai hubungan positif yaitu sikap pegawai yang berarti harus diperhatikan perbaikan terhadap indikator sikap pegawai sebagai berikut:

2.1. Persepsi, pengenalan, pemahaman pegawai terhadap kinerjanya.

Perlu memberi pengertian kepada pegawai agar mereka tidak mendapatkan persepsi, pengenalan, pemahaman yang salah terhadap kinerjanya. Kinerja tidak hanya sekedar diukur dari realisasi penerimaan pajak saja tetapi masih banyak hal-hal lain yang harus dicapai/diperbaiki misalnya masalah keterbukaan, akuntabilitas, pelayanan, dan justru yang utama adalah memahami visi dan misi organisasi.

2.2. Perlu memperhatikan reaksi pegawai terhadap kinerjanya, dengan tujuan agar reaksi dapat diarahkan pada sisi positif terhadap kinerjanya.

2.3. Perlu memperhatikan perilaku pegawai akibat kinerjanya, agar supaya di masa datang pegawai dapat bekerja lebih baik sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

3. Hubungan antara variabel kepemimpinan (X_3) dengan variabel kinerja pegawai (Y).

Pengujian dengan memperhatikan konsentrasi cel diagonal pada kriteria yang ada menunjukkan hubungan yang sangat lemah antara variabel Kepemimpinan dengan variabel Kinerja pegawai.

Pengujian dengan rumus korelasi Kendall Tau menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai dengan koefisien korelasi 0,231 (dibawah 0,5) namun tidak signifikan (tingkat signifikansi 0,088 / diatas 0,05).

Lemahnya hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja pegawai mempunyai implikasi dua hal. Bila itu menyangkut kegiatan rutin maka justru dapat menjadikan pegawai lebih mandiri. Namun bila menyangkut kegiatan-kegiatan yang memerlukan keputusan atasan, maka dapat berakibat kurang terarahnya pekerjaan. Masih ada pimpinan yang memberi contoh tidak baik, misalnya datang ke kantor terlambat atau pulang lebih cepat dari waktu yang ditentukan. Juga masih ada keluhan dari bawahan yang menyatakan bahwa pendapatnya tidak pernah diperhatikan atasan.

Untuk melakukan perbaikan diperlukan perbaikan variabel independent dan yang mempunyai hubungan positif yaitu kepemimpinan yang berarti harus diperhatikan perbaikan terhadap indikator kepemimpinan sebagai berikut:

Walaupun Kantor Pelayanan Pajak bukan organisasi yang besar, tetapi

jenis pekerjaannya cukup banyak serta memerlukan kehati-hatian dalam menyelesaikannya sebagaimana diuraikan pada bab terdahulu.

Untuk itu diperlukan kepemimpinan yang cukup mampu mengelola organisasi ini. Diperlukan inisiatif maupun kreatifitas sendiri untuk menyelesaikan masalah yang belum ada petunjuk/pedoman penyelesaiannya.

Dalam hal dihadapkan pada masalah yang penting dan mendesak untuk segera diputuskan, maka pimpinan harus segera mengambil keputusan. Dalam hal keputusan tersebut sangat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan maka setelah diambil keputusan, seyogyanya keputusan tersebut diberitahukan/dilaporkan kepada atasan, untuk dasar pembuatan pedoman oleh atasan.

Untuk meningkatkan perhatian kepada bawahan maka pimpinan perlu

memberi contoh yang baik kepada bawahan, misalnya datang dan pulang kantor sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, berdialog, bicara dari hati kehati dengan bawahan, dengan sabar mendengarkan keluhan/saran bawahan, memberikan empati, ikut serta memecahkan masalah yang dihadapi bawahan

Setiap saat memberi dorongan kepada pegawai untuk belajar dan

meningkatkan pengetahuannya.

4. Hubungan secara bersama-sama antara variabel kemampuan pegawai (X_1), sikap pegawai (X_2), Kepemimpinan (X_3) dengan variabel kinerja pegawai (Y).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat menunjukkan hubungan yang tidak signifikan, namun setelah ketiga variabel bebas tersebut dihubungkan dengan variabel terikat, ternyata menunjukkan hal-hal yang positif, dalam arti terdapat hubungan yang erat dan signifikan. Hal ini nampak pada hasil pengujian dengan rumus

Konkordansi Kendall dapat diketahui bahwa nilai W sebesar 0,583 dan nilai chi-square sebesar 87,494; pada $d.f = 3$ dinyatakan bahwa nilai chi square tersebut memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,000. Jadi dapat diputuskan untuk menerima hipotesis kerja (H_a) bahwa ada hubungan antara kemampuan, sikap

pegawai, kepemimpinan dengan kinerja pegawai, dan menolak hipotesis nul (Ho).

Ibaratnya dalam falsafah bangsa Indonesia adalah falsafah sapu lidi. Masing-masing lidi memiliki kekuatan yang sangat terbatas, atau dapat dikatakan sangat lemah, mudah dipatahkan. Namun apabila lidi-lidi tersebut disatukan menjadi sapu lidi, maka akan mempunyai kekuatan yang besar. Tangan kita pun tidak mampu mematahkannya.

Berkaca pada pepatah diatas, maka dapat disimpulkan bahwa apabila ketiga kekuatan pada variabel bebas tersebut disatukan akan dapat memberi dukungan yang kuat untuk menghasilkan kinerja pegawai yang baik. Dalam praktek hal tersebut tidak mudah untuk dilaksanakan karena masing-masing variabel mempunyai ciri khas tersendiri.

Rekomendasi yang disampaikan diatas hendaknya dilaksanakan secara simultan untuk memperoleh kinerja pegawai yang maksimal.

Dengan menggunakan rumus Koefisien Determinasi, diketahui bahwa pengaruh variabel bebas (kemampuan pegawai, sikap pegawai, kepemimpinan) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) adalah 33,98%. Jadi sisanya sebesar 66,02% adalah variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Untuk mengetahui variabel yang lain tersebut harus dilakukan penelitian tersendiri.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan.

Hasil penelitian kualitatif menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur dipengaruhi oleh budaya lokal yaitu budaya Jawa yang kurang relevan bila diterapkan dalam system budaya kerja di alam modern. Selain itu kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh sarana berupa komputerisasi on line. Sebab dengan komputerisasi tersebut pegawai dapat bekerja lebih cepat dan akurat.

Dalam penelitian kuantitatif, hasil uji hipotesis dari ketiga variabel X dengan variabel Y untuk uji hubungan tunggal digunakan analisis diagonal atas cel-cel dan rumus korelasi Kendall Tau, sedangkan untuk uji hubungan ganda digunakan rumus Konkordansi Kendall. Selain itu juga dilakukan pengujian determinasi untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Dari hasil penelitian terungkap hal-hal sebagai berikut:

1. Kondisi masing-masing variabel.

a. Variabel X₁.

Kemampuan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur pada tataran cukup mampu (52%) untuk melaksanakan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena mayoritas pegawai berusia muda dengan tingkat pendidikan formal mayoritas D3 dan S1. Namun karena usia muda maka masih membutuhkan pengalaman dalam bekerja

b. Variabel X₂.

Sikap pegawai kantor Pelayanan Pajak Semarang Timaur dalam memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak sangat baik, pada tataran 58%. Hal ini disebabkan karena mereka menyadari pentingnya tugas pelayanan sehingga mereka berusaha bersikap baik terhadap Wajib Pajak.

c. Variabel X₃.

Para pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur menilai kepemimpinan atasan mereka baik pada tataran 48%. Alasannya adalah bahwa pimpinan mereka cukup responsif terhadap masalah yang disampaikan oleh bawahan kepadanya, mau memberi dorongan dan motivasi kepada pegawai untuk belajar dan bekerja lebih baik, berani mengambil keputusan serta selalu mengawasi hasil kerja bawahan.

d. Variabel Y.

Kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur masih kurang baik (64%).Alasannya adalah antara lain karena rendahnya motivasi pegawai dan terbatasnya sarana dan prasarana.

2. Hubungan antar variabel.

Pengujian terhadap Tabel Silang untuk mengetahui adanya konsentrasi pada titik diagonal menunjukkan bahwa tidak adanya konsentrasi pada titik tersebut bila dibandingkan dengan cel horizontal maupun vertikal untuk hubungan X_1Y , X_2Y , maupun X_3Y .

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara variabel X dengan variabel Y atau ada hubungan namun sangat lemah.

Kesimpulan diatas sejalan dengan hasil analisis uji hipotesis yang menunjukkan bahwa koefisien korelasi Rank Kendall untuk X_1Y , X_2Y dan X_3Y juga ternyata tidak signifikan.

Berdasarkan hipotesis yang diajukan, dari penelitian diperoleh hasil :

H_0 . diterima dan H_a ditolak untuk hubungan antara Kemampuan pegawai dengan Kinerja pegawai.

H_0 . diterima dan H_a . ditolak untuk hubungan antara Sikap pegawai dengan Kinerja pegawai.

Ho. diterima dan Ha. ditolak untuk hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja pegawai.

Hal diatas disebabkan karena korelasi sesuai dengan data/ tabel yang menunjukkan konsentrasi berada pada kategori 1 dan 2 yang sangat tinggi (Tidak Baik dan Kurang Baik).

3. Hubungan bersama-sama antara Kemampuan pegawai, Sikap pegawai, Kepemimpinan, dengan Kinerja pegawai.

Berdasarkan koefisien konkordansi Kendall's W diperoleh angka 0,583. dan nilai chi- square sebesar 87,494; pada d.f =3 dinyatakan bahwa nilai chi square tersebut memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,000.

Jadi dapat diputuskan untuk menerima hipotesis kerja (Ha) bahwa ada hubungan antara kemampuan, sikap pegawai, kepemimpinan dengan kinerja pegawai, dan menolak hipotesis nul (Ho). Artinya, di lapangan tampak bahwa ketiga variabel bebas berhubungan secara simultan dengan variabel terikat untuk mendapatkan hasil yang signifikan bagi peningkatan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur.

B.Rekomendasi.

Dengan melihat hasil penelitian tersebut maka direkomendasikan kepada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Lebih banyak memberikan pelatihan maupun pendidikan kedinasan karena masih banyak pegawai yang belum mendapatkan kesempatan ini. Dalam pengertian pelatihan termasuk pembentukan kelompok-kelompok diskusi, inhouse training dan

forum komunikasi. Peraturan yang berkaitan dengan masalah perpajakan harus dimengerti oleh segenap pegawai pajak. Pimpinan agar secara aktif melakukan sosialisasi kepada bawahannya dengan menciptakan forum diskusi secara rutin, misalnya seminggu sekali. Untuk hal-hal tertentu berkaitan dengan masalah perpajakan perlu diciptakan pengkajian mendalam dengan dibuat seminar terbatas di kantor secara berkala, misalnya sebulan sekali.

Pendidikan keahlian khusus pegawai perlu diintensifkan karena akan langsung terapkan dalam pekerjaan.

2. Kemampuan pegawai juga harus diikuti dengan pengorganisasian yang baik. Beban pekerjaan antar pegawai harus seimbang sesuai dengan kapasitas pegawai.

3. Persepsi, pengenalan, pemahaman pegawai terhadap kinerjanya.

Perlu memberi pengertian kepada pegawai agar mereka tidak mendapatkan persepsi, pengenalan, pemahaman yang salah terhadap kinerjanya. Kinerja tidak hanya sekedar diukur dari realisasi penerimaan pajak saja tetapi masih banyak hal-hal lain yang harus dicapai/diperbaiki misalnya masalah keterbukaan, akuntabilitas, pelayanan, dan justru yang utama adalah memahami visi dan misi organisasi.

4. Perlu memperhatikan reaksi pegawai terhadap kinerjanya, dengan tujuan agar reaksi dapat diarahkan pada sisi positif terhadap kinerjanya.

5. Perlu memperhatikan perilaku pegawai akibat kinerjanya, agar supaya di masa datang pegawai dapat bekerja lebih baik sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

6. Walaupun Kantor Pelayanan Pajak bukan organisasi yang besar, tetapi jenis pekerjaannya cukup banyak serta memerlukan kehati-hatian dalam menyelesaikannya sebagaimana diuraikan pada bab terdahulu. Untuk itu diperlukan

kepemimpinan yang cukup mampu mengelola organisasi ini. Diperlukan inisiatif maupun kreatifitas sendiri untuk menyelesaikan masalah yang belum ada petunjuk/pedoman penyelesaiannya.

7. Dalam hal dihadapkan pada masalah yang penting dan mendesak untuk segera diputuskan, maka pimpinan harus segera mengambil keputusan. Dalam hal keputusan tersebut sangat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan maka setelah diambil keputusan, seyogyanya keputusan tersebut diberitahukan/dilaporkan kepada atasan, untuk dasar pembuatan pedoman oleh atasan.

8. Untuk meningkatkan perhatian kepada bawahan maka pimpinan perlu memberi contoh yang baik kepada bawahan, misalnya datang dan pulang kantor sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, berdialog, bicara dari hati kehati dengan bawahan, dengan sabar mendengarkan keluhan/saran bawahan, memberikan empati, ikut serta memecahkan masalah yang dihadapi bawahan.

9. Setiap saat memberi dorongan kepada pegawai untuk belajar dan meningkatkan pengetahuannya.

Ke- sembilan rekomendasi tersebut diatas hendaknya diterapkan secara bersamaan agar supaya Kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara signifikan.

L A M P I R A N

DAFTAR PUSTAKA .

- Agung, I Gusti Ngurah : “ Manajemen Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi”. Penerbit Divisi Buku perguruan tinggi PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, Tahun 2004.
- Casmiati, Dewi: “ Sistem Kompensasi PNS di Indonesia” , Kumpulan Tulisan “ Memahami Good Governance Dalam Perspektif SDM”, Penerbit Graha Media, Yogyakarta, Tahun 2004.
- Covey, R Stephen : “ Kepemimpinan yang Berprinsip” , Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta, Tahun 1997.
- Gomes, Faustilo Cardoso : “ Manajemen Sumber Daya Manusia”, Penerbit Andi Yogyakarta, Tahun 2001.
- Handoko, T Hani : “ Manajemen “, Penerbit BPFE Yogyakarta, tahun 1995.
- Hardjosoedarmo, Suwarso: “ Total Quality Management “, Penerbit Andi Yogyakarta, Tahun 2004.
- Hasan, M Iqbal :” Pokok-Pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya”, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta Tahun 2002.
- Irawan, Prasetya : “ Pengembangan Sumber Daya Manusia “, Penerbit STIA LAN PRESS, Jakarta, Tahun 2003.
- Mas’ud, Fuad : “ Survei Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi” Penerbit Badan Penerbit Undip, Semarang, Tahun 2004.
- Moenir,HAS : “Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia”, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, tahun 2002.
- Nazir, Moh: “ Metode Penelitian”, Penerbit Ghalia Indonesia Jakarta, Tahun 1999
- Robbins, Stephen P : “Perilaku Organisasi”, Penerbit Prehallindo, Jakarta 2001
- Sedaryanti : “Good Governance (Pemerintahan Yang Baik)”, Penerbit CV Mandar Maju,Bandung 2004.
- Siegel, Sidney : “ Statistik Nonparametrik Untuk Ilmu Ilmu Sosial” Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta, Tahun 1994.
- Sugiyono : “Statistik Nonparametris Untuk Penelitian “, Penerbit CV Afabeta Bandung, Tahun 2001.
- Sugiyono, Wibowo, Eri : “Statistika Untuk Penelitian” Penerbit Alfabeta, Bandung, Tahun 2004.

- Stonner, James A.F, Freeman, A Edward, Gilbert Jr, Daniel, R : “Manajemen” Jilid II, Penerbit PT Prenhallindo, Jakarta, Tahun 1996.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto: “Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional”, Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta Tahun 2002.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian : “Metode Penelitian Survei”, Penerbit LP3S Jakarta, Tahun 1987.
- Simamora, Henry: “Manajemen Sumber Daya Manusia” Penerbit STIE YPKN, Yogyakarta, Tahun 1997.
- Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah : “Pengukuran Kinerja “, BPKP Jakarta, Tahun 2000..
- Timpe A Dale : “Kinerja”, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta 2000
- Thoah, Miftah :” Perilaku Organisasi “, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, Tahun 2000.
- Widodo, Joko: “ Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja”, Penerbit Bayumedia Publishing, Malang, Tahun 2004.
- Buku Pedoman Penghayatan dan Pengamalan Pancasila, Penerbit BP7 Pusat Jakarta, tahun 1996.
- Kep.Men Pan No. 63 Tahun 2003.
- Kep.Men Pan No. 25 Tahun 2004.
- Kep.MenPan No. 26 Tahun 2004.
- Klipping harian Kompas Tahun 2004 dan 2005.

Matriks Kuesioner

No.	Variabel	Indikator	Uraian indikator	No. Kuesioner.	Ket.
1	Kinerja pegawai	<p>a. Tingkat kecakapan pegawai.</p> <p>b. Tingkat kesungguhan pegawai.</p> <p>c. Tingkat motivasi pegawai</p> <p>d. Tingkat kelengkapan sarana dan prasarana</p>	<p>1.a.1 Penyelesaian pekerjaan</p> <p>1.a.2 Lamanya menyelesaikan pekerjaan.</p> <p>1.b.1 Konsentrasi terhadap pekerjaan.</p> <p>1.b.2 Bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan.</p> <p>1.c.1 Motivasi pegawai.</p> <p>1.d.1 Fasilitas rumah dinas</p> <p>1.d.2 Fasilitas asrama, mess</p> <p>1.d.3 Fasilitas kendaraan dinas roda empat</p> <p>1.d.4 Fasilitas kendaraan dinas roda dua.</p> <p>1.d.5 Fasilitas antar jemput dengan kendaraan.</p> <p>1.d.6. Fasilitas komputer.</p>	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 11	
2.	Kemampuan pegawai	<p>a. Tingkat pendidikan formal</p> <p>b. Tingkat kepangkatan</p> <p>c. Tingkat pendidikan ke dinas/pelatihan.</p> <p>d. Tingkat masa kerja</p> <p>e. Tingkat mutasi/alih tugas</p> <p>f. Keahlian khusus.</p>	<p>2.a. Tingkat pendidikan formal pegawai.</p> <p>2.b. Tingkat kepangkatan</p> <p>2.c.1 Ujian dinas.</p> <p>2.c.2 Pelatihan</p> <p>2.d. Masa kerja.</p> <p>2.e. Mutasi</p> <p>2.f. Keahlian khusus</p>	12. 13. 14. 15. 16. 17 18.	
3.	Sikap pegawai	<p>a. Tingkat persepsi pegawai terhadap kepuasan pelanggan yang menerima pelayanan.</p> <p>b. Tingkat pengenalan pegawai terhadap kepuasan pelanggan yang menerima pelayanan</p> <p>c. Tingkat pemahaman pegawai terhadap</p>	<p>3.a. Pelanggan puas dengan layanan pegawai</p> <p>3.b. Pelanggan nampak puas akan layanan pegawai</p> <p>3.c. Pegawai yakin pelanggan puas dengan laya-</p>	19 20. 21.	

		kepuasan pelanggan yang menerima pelayanan.	nannya.		
		d. Tingkat penerimaan pegawai terhadap kepuasan pelanggan yang menerima pelayanan	3.d.1 Senang bila pelanggan puas akan layanan pegawai.	22.	
		e. Tingkat tanggapan pegawai terhadap kepuasan pelanggan yang menerima pelayanan.	3.e. Tanggapan pegawai, bila pelanggan puas akan layanannya.	23.	
		f. Tingkat kemanfaatan pegawai terhadap kepuasan pelanggan penerima pelayanan	3.f. Bila pelanggan puas, apakah bermanfaat bagi pegawai	24.	
		g. Tingkat reaksi berupa tindakan pegawai terhadap kepuasan pelanggan yang menerima pelayanan.	3.g. Bila pelanggan puas, apa yang akan pegawai lakukan.	25	
		h. Tingkat perubahan perilaku pegawai terhadap kepuasan pelanggan yang menerima pelayanan.	3.h. Bila pelanggan puas apa yang akan dilakukan pegawai di masa datang	26.	
4.	Kepe-mimpi-nan	a. Tingkat kemampuan mengelola organisasi	4.a.1 Pimpinan terlibat langsung dalam mengorganisir pekerjaan.	27.	
			4.a.2 Pimpinan mengadakan evaluasi hasil kerja bawahan	28.	
			4.a.3 Pembagian tugas sesuai ketentuan	29.	
		b. Tingkat pemikiran kreatif dan inisiatif.	4.b.1 Pemimpin memberi contoh /teladan	30.	
		c. Tingkat ketegasan dalam bertindak/pengambilan keputusan.	4.c.1 Pemimpin berwibawa	31	
			4.c.2 Pengambilan keputusan berdasarkan perencanaan	32.	
			4.c.3 Untuk memperlancar pekerjaan, pimpinan mengambil keputusan sendiri	33.	
			4.c.3 Setiap pengambilan keputusan minta pendapat bawahan	34.	

			4.c.4 Dalam proses pengambilan keputusan saran bawahan di pertimbangkan.	35.	
		d. Tingkat perhatian terhadap bawahan.	4.d.1 Pemimpin memberi bimbingan/petunjuk	36.	
		e. Tingkat dorongan terhadap bawahan untuk belajar dan berprestasi.	4.e.1 Pemimpin memberi dorongan /semangat kepada bawahan	37.	

DAFTAR PERTANYAAN:

**HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN, SIKAP PEGAWAI DAN
KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA PEGAWAI
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK SEMARANG TIMUR**

Data Individu:

1. N a m a : _____
2. Jabatan : a () Kepala Seksi b.() Korlak c.() Pelaksana
- 3 Jenis kelamin : a () Pria b.() Wanita
- 4 Umur : Tahun
- 5 Pendidikan terakhir : a () SR/SD b () SLP/SMP c()SLA/SMA
d () D1/D3 e () S1 f() S2
6. Pangkat : a () Golongan I b()Golongan II c() Golongan III
d () Golongan IV

Catatan: Beri tanda “x” pada ruang () yang tersedia. Untuk alasan memilih jawaban atau komentar atas jawaban, mohon dituliskan pada ruangan yang tersedia.

Kuesioner kinerja.

1. Dalam waktu enam bulan terakhir ini sejauh mana Bp/Ibu/Sdr. menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan ?
 - a. () Selalu dapat saya selesaikan dengan baik.
 - b. () Ada satu dua pekerjaan yang tidak dapat saya selesaikan.
 - c. () Saya sering tidak dapat menyelesaikan pekerjaan saya.
 - d. () Saya hampir selalu tidak dapat menyelesaikan pekerjaan saya.Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:
.....
.....
.....
2. Dalam waktu enam bulan terakhir apakah Bp/Ibu/Sdr dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu?
 - a. () Selalu tepat waktu.
 - b. () Pada umumnya tepat waktu..
 - c. ()Kadang-kandang terlambat.
 - b. ()Sering terlambat.Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:
.....
.....

-
3. Dalam waktu enam bulan terakhir sejauh mana Bp/Ibu/Sdr. berkonsentrasi terhadap pekerjaan anda?
- a. Saya selalu berkonsentrasi terhadap pekerjaan saya.
 - b. Ada beberapa pekerjaan yang saya selesaikan dalam keadaan kurang berkonsentrasi.
 - c. Saya sering kurang berkonsentrasi terhadap pekerjaan saya.
 - d. Saya hampir selalu kurang berkonsentrasi saat menyelesaikan pekerjaan.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

4. Dalam waktu enam bulan terakhir, sejauh mana Bp/Ibu/Sdr bersungguh –sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan?
- a. Saya selalu bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - b. Ada beberapa pekerjaan yang saya selesaikan dengan tidak ber sungguh-sungguh.
 - c. Saya sering enggan menyelesaikan pekerjaan saya.
 - d. Saya selalu merasa enggan menyelesaikan pekerjaan saya.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas: .

.....
.....

5. Dalam waktu enam bulan terakhir, sejauh mana motivasi Bp/Ibu/Sdr dalam menyelesaikan pekerjaan ?
- a. Saya selalu termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik- baiknya.
 - b. Ada beberapa pekerjaan yang saya selesaikan tanpa ada motivasi dalam menyelesaikannya.
 - c. Saya sering kurang ada dorongan motivasi dalam menyelesaikan pe kerjaan.
 - d. Saya hampir selalu kehilangan motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

6. Selama bekerja, apakah Bp/Ibu/Sdr mendapat fasilitas rumah dinas?
- a. Selalu.
 - b. Sering.
 - c. Kadang-kadang.
 - d. Tidak pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

7. Selama bekerja, apakah Bp/Ibu/Sdr mendapat fasilitas asrama, mess?
- a. Selalu.
 - b. Sering.
 - c. Kadang-kadang.

d. () Tidak pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

8. Selama bekerja, apakah Bp/Ibu/Sdr mendapat fasilitas kendaran dinas roda empat?

- a. () Selalu.
- b. () Sering.
- c. () Kadang-kadang.
- d. () Tidak pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

9. Selama bekerja, apakah Bp/Ibu/Sdr mendapat fasilitas kendaran dinas roda dua?

- a. () Selalu.
- b. () Sering.
- c. () Kadang-kadang.
- d. () Tidak pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

10. Selama bekerja, apakah Bp/Ibu/Sdr mendapat fasilitas antar jemput kendaraan?

- a. () Selalu.
- b. () Sering.
- c. () Kadang-kadang.
- d. () Tidak pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

11. Selama bekerja, apakah Bp/Ibu/Sdr mendapat fasilitas komputer ?

- a. () Selalu.
- b. () Sering.
- c. () Kadang-kadang.
- d. () Tidak pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

Kuesioner kemampuan pegawai:

12. Tingkat pendidikan formal apa yang Bp/Ibu/Sdr miliki?

- a. () S1 /D4 atau diatasnya.
- b. () D1/D2/ D3.
- c. () SLTA.
- d. () SD atau SLTP.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

13. Apa pangkat anda saat ini?

- a. Golongan IV
- b. Golongan III
- c. Golongan II
- d. Golongan I

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

14. Selama bekerja, berapa kali anda ujian dinas?

- a. Lebih dari dua kali.
- b. Dua kali.
- c. Satu kali
- d. Belum pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

15. Selama bekerja, berapa kali anda mendapat pelatihan yang berjalan lebih dari 30 hari ?

- a. Lebih dari dua kali.
- b. Dua kali.
- c. Satu kali.
- d. Belum pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

16. Berapa tahun lamanya Bp/Ibu/Sdr bekerja?

- a. Lebih dari 30 tahun.
- b. Diatas 20 tahun sampai dengan 30 tahun.
- c. Diatas 10 tahun sampai dengan 20 tahun.
- d. Tidak lebih dari 10 tahun.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

17. Selama bekerja, berapa kali anda dimutasikan?

- a. Lebih dari 10 kali.
- b. Antara 7 sampai dengan 10 kali
- c. Antara 3 sampai 6 kali.
- d. Kurang dari 3 kali.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

18. Berapa kali anda memperoleh pendidikan untuk keahlian khusus

(Misalnya pemeriksa/ auditor, juru sita, operator komputer, penyidik dsb)

- a. Lebih dari empat kali.
- b. Tiga kali sampai dengan empat kali .
- c. Satu kali sampai dengan dua kali.
- d. Belum pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

Kuesioner Sikap pegawai:

19. Dalam waktu enam bulan terakhir, para Wajib Pajak yang anda layani apakah puas?

- a. Pada umumnya merasa puas.
- b. Ada satu dua Wajib Pajak yang nampak tidak puas.
- c. Sering Wajib Pajak merasa tidak puas.
- d. Kebanyakan Wajib Pajak merasa tuak puas.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

20. Dalam waktu enam bulan terakhir, setelah anda layani apakah dari wajahnya nampak bahwa para Wajib Pajak merasa senang ?

- a. Pada umumnya para Wajib Pajak nampak dari wajahnya kelihatan senang.
- b. Ada satu dua Wajib Pajak yang nampak dari wajahnya kecewa atas pelayanan saya.
- c. Sering ada Wajib Pajak yang nampak dari wajahnya menunjukkan perasaan kuang senang atas layanan saya..
- d. Pada umumnya memang para Wajib Pajak kecewa atas layanan saya.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

21. Dalam waktu enam bulan terakhir apakah anda yakin bahwa para Wajib Pajak yang anda layani puas dengan layanan anda?

- a. Sangat yakin.
- b. Yakin.
- c. Kurang yakin.
- d. Tidak yakin.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

22. Dalam waktu enam bulan terakhir, bila para Wajib Pajak merasa puas akan layanan anda, apakah anda merasa senang?

- a. Sangat senang.
- b. Senang.
- c. Biasa-biasa saja.
- d. Kurang senang.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

23. Dalam waktu enam bulan terakhir, apa tanggapan Bp/Ibu/Sdr terhadap pelanggan yang puas atas layanan anda.

- a.()Saya tanggapi dengan penuh antusias.
- b.()Saya tanggapi dengan baik.
- c.() Saya tanggapi dengan sewajarnya.
- d.() Saya tidak perlu menanggapinya.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

24. Dalam waktu enam bulan terakhir, apakah pelanggan yang merasa puas akan layanan anda akan bermanfaat bagi tugas anda?

- a.()Sangat bermanfaat.
- b.()Bermanfaat.
- c.()Kurang bermanfaat.
- d.()Tidak ada manfaatnya.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

25. Dalam waktu enam bulan terakhir, apa reaksi Bp/Ibu/Sdr apabila pelanggan puas akan layanan anda?

- a. () Saya sangat bembira..
- b. () Senang.
- c. () Biasa-biasa saja.
- d. () Tidak ada pengaruhnya sama sekali..

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

26. Bila Wajib Pajak merasa puas akan pelayanan yang anda berikan, apa yang akan anda lakukan dikemudian hari dalam kaitan dengan pelayanan ini.

- a.()Berusaha keras memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada Wajib Pajak.
- b.()Memberi pelayanan yang baik kepada Wajib pajak.
- c.()Memberikan pelayanan seperlunya kepada Wajib Pajak.
- d.()Memberikan pelayanan kepada Wajib pajak bila perlu.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

Kuesioner Kepemimpinan

27. Apakah pimpinan sering terlibat langsung dalam mengorganisir dan memantau pekerjaan Bp/Ibu/Sdr ?

- a.()Sangat sering.

- b.()Sering.
- c.()Jarang
- d.()Sangat jarang.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

28.Apakah pimpinan Bp/Ibu/Sdr pernah mengadakan evaluasi terhadap hasil kerja anda?

- a.()Selalu.
- b.()Sering.
- c.()Kadang-kadang.
- d.()Tidak pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

29.Menurut pendapat Bp/Ibu/Sdr, apakah pembagian tugas di lingkungan kantor sudah sesuai dengan ketentuan yang ada?

- a.()Sangat sesuai.
- b.()Sesuai.
- c.()Kurang sesuai.
- d.()Tidak sesuai.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

30.Apakah pimpinan pernah memberi contoh/teladan dalam pelaksanaan tata tertib di kantor?

- a.()Selalu.
- b.()Sering.
- c.()Kadang-kadang.
- d.()Tidak pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

31.Apakah pimpinan Bp/Ibu/Sdr berwibawa dan disegani oleh bawahannya?

- a.()Sangat berwibawa/diseyani.
- b.()Cukup berwibawa/diseyani.
- c.()Kurang berwibawa/diseyani.
- d.()Tidak berwibawa/diseyani.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....
.....
.....

32.Apakah pimpinan Bp/Ibu /Saudara setiap mengambil keputusan didasarkan atas suatu perencanaan?

- a.()Selalu.

- b. () Sering.
- c. () Kadang-kadang.
- d. () Tidak pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....

.....

.....

33. Untuk memperlancar pekerjaan, untuk hal-hal tertentu apakah pimpinan Bp/Ibu/Sdr mengambil keputusan sendiri?

- a. () Sangat sering.
- b. () Sering.
- c. () Jarang.
- d. () Tidak pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....

.....

.....

34. Apakah setiap pengambilan keputusan oleh atasan Bp/Ibu Sdr selalu meminta pendapat anda ?

- a. () Selalu.
- b. () Sering.
- c. () Kadang-kadang.
- d. () Tidak pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....

.....

.....

35. Dalam proses pengambilan keputusan, apakah saran Bp/Ibu/Sdr. selalu dipertimbangkan oleh pimpinan?

- a. () Selalu.
- b. () Sering.
- c. () Kadang-kadang.
- d. () Tidak pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....

.....

.....

36. Apakah pimpinan Bp/Ibu/Sdr memberi bimbingan/petunjuk kepada anda dalam melaksanakan pekerjaan?

- a. () Selalu.
- b. () Sering.
- c. () Kadang-kadang.
- d. () Tidak pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

.....

.....

.....

37. Apakah pimpinan Bp/Ibu/Sdr memberi dorongan/semangat kepada anda dalam melaksanakan pekerjaan?

- a. () Selalu.
- b. () Sering.
- c. () Kadang-kadang.
- d. () Tidak pernah.

Berikan komentar anda terhadap masalah diatas:

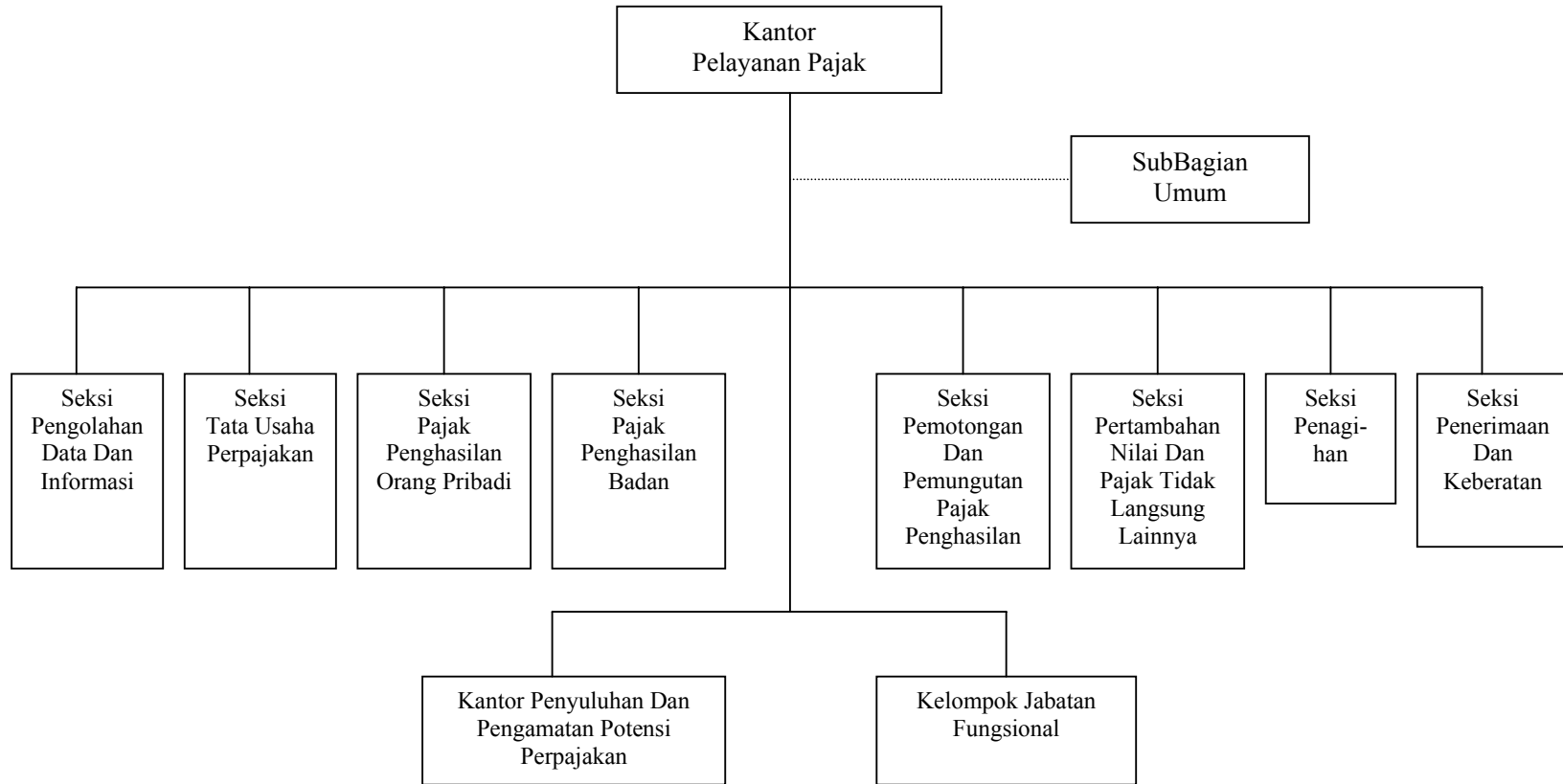
.....

.....

.....

STRUKTUR ORGANISASI

KANTOR PELAYANAN PAJAK SEMARANG TIMUR



Lampiran
Tabel Distribusi Kesimpulan Variabel X1, X2, X3 dan Y

Kinerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	32	64,0	64,0	64,0
	3	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Kemampuan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	18,0	18,0	18,0
	2	26	52,0	52,0	70,0
	3	14	28,0	28,0	98,0
	4	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Sikap					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	21	42,0	42,0	42,0

	4	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Kepemimpinan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	24,0	24,0	24,0
	3	24	48,0	48,0	72,0
	4	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tabel Crosstab antara Variabel Kepemimpinan terhadap Variabel Kinerja

Kinerja * Kepemimpinan

Crosstab						
			Kepemimpinan			Total
			2	3	4	
Kinerja	2	Count	11	13	8	32

		% within Kepemimpinan	91,7%	54,2%	57,1%	64,0%
	3	Count	1	11	6	18
		% within Kepemimpinan	8,3%	45,8%	42,9%	36,0%
Total		Count	12	24	14	50
		% within Kepemimpinan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel Crosstab antara Variabel Kemampuan terhadap Variabel Kinerja
Kinerja * Kemampuan

		Crosstab				
		Kemampuan				Total
		1	2	3	4	
Kinerja	2	Count	7	17	8	32
		% within Kemampuan	77,8%	65,4%	57,1%	64,0%

	3	Count	2	9	6	1	18
		% within Kemampuan	22,2%	34,6%	42,9%	100,0%	36,0%
Total		Count	9	26	14	1	50
		% within Kemampuan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel Crosstab antara Sikap terhadap Kinerja

Kinerja * Sikap

		Crosstab			
		Sikap		Total	
		3	4		
Kinerja	2	Count	16	16	32
		% within Sikap	76,2%	55,2%	64,0%
	3	Count	5	13	18
		% within Sikap	23,8%	44,8%	36,0%
Total		Count	21	29	50
		% within Sikap	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel Korelasi antara masing-masing variabel independent dengan variabel dependent (antara X1 -> Y, X2 -> Y, dan X3 -> Y) dengan rumus Kendall Tau

Correlations				
	Kinerja	Kepemimpinan	Kemampuan	Sikap

Kendall's tau_b	Kinerja	Correlation Coefficient	1,000	,231	,175	,216
		Sig. (2-tailed)	,	,088	,195	,130
		N	50	50	50	50
	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	,231	1,000	,026	,046
		Sig. (2-tailed)	,088	,	,842	,734
		N	50	50	50	50
	Kemampuan	Correlation Coefficient	,175	,026	1,000	-,020
		Sig. (2-tailed)	,195	,842	,	,880
		N	50	50	50	50
	Sikap	Correlation Coefficient	,216	,046	-,020	1,000
		Sig. (2-tailed)	,130	,734	,880	,
		N	50	50	50	50

Tabel Korelasi secara bersama-sama antara variabel X1, X2, X3 terhadap variabel Y dengan rumus Determinasi

Kendall's W Test

Ranks

	Mean Rank
Kinerja	1,88
Kepemimpinan	2,84
Kemampuan	1,71
Sikap	3,57

Test Statistics	
N	50
Kendall's W(a)	,583
Chi-Square	87,494
df	3
Asymp. Sig.	,000
a Kendall's Coefficient of Concordance	

Lampiran
Tabel Kesimpulan Variabel

Notes		
Output Created		08-DEC-2005 01:19:17
Comments		
Input	Data	G:\Kuncoro\skor saja.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=kinerj kepemimp kemamp sikap /ORDER= ANALYSIS .
Resources	Total Values Allowed	18724
	Elapsed Time	0:00:00,02

Kinerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	32	64,0	64,0	64,0

	3	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Kepemimpinan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	24,0	24,0	24,0
	3	24	48,0	48,0	72,0
	4	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Kemampuan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	18,0	18,0	18,0
	2	26	52,0	52,0	70,0
	3	14	28,0	28,0	98,0
	4	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Sikap					
--------------	--	--	--	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	21	42,0	42,0	42,0
	4	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Notes		
Output Created		08-DEC-2005 01:20:18
Comments		
Input	Data	G:\Kuncoro\skor saja.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		NONPAR CORR /VARIABLES=kinerj kepemimp kemamp sikap /PRINT=KENDALL TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .	
Resources	Number of Cases Allowed	18724 cases(a)	
	Elapsed Time	0:00:00,09	
a Based on availability of special working memory			

Crosstabs

Notes		
Output Created		08-DEC-2005 01:24:00
Comments		
Input	Data	G:\Kuncoro\skor saja.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Handling	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=kinerj BY kepemimp kemamp sikap /FORMAT= AVALUE TABLES /STATISTIC=CORR BTAU /CELLS= COUNT COLUMN .
Resources	Dimensions Requested	2
	Cells Available	14563
	Elapsed Time	0:00:00,00

Kinerja * Kepemimpinan

Crosstab						
			Kepemimpinan			Total
			2	3	4	
Kinerja	2	Count	11	13	8	32
		% within Kepemimpinan	91,7%	54,2%	57,1%	64,0%
	3	Count	1	11	6	18
		% within Kepemimpinan	8,3%	45,8%	42,9%	36,0%
Total	Count	12	24	14	50	
	% within Kepemimpinan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,231	,119	1,905	,057
	Spearman Correlation	,244	,126	1,741	,088(c)
Interval by Interval	Pearson's R	,248	,122	1,771	,083(c)
N of Valid Cases		50			
a Not assuming the null hypothesis.					
b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c Based on normal approximation.					

Kinerja * Kemampuan

Crosstab							
		Kemampuan				Total	
		1	2	3	4		
Kinerja	2	Count	7	17	8		32
		% within Kemampuan	77,8%	65,4%	57,1%		64,0%
	3	Count	2	9	6	1	18
		% within Kemampuan	22,2%	34,6%	42,9%	100,0%	36,0%

Total	Count	9	26	14	1	50
	% within Kemampuan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,175	,129	1,337	,181
	Spearman Correlation	,185	,137	1,306	,198(c)
Interval by Interval	Pearson's R	,201	,136	1,422	,162(c)
N of Valid Cases		50			
a Not assuming the null hypothesis.					
b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c Based on normal approximation.					

Kinerja * Sikap

Crosstab					
			Sikap		Total
			3	4	
Kinerja	2	Count	16	16	32
		% within Sikap	76,2%	55,2%	64,0%
	3	Count	5	13	18

		% within Sikap	23,8%	44,8%	36,0%
Total		Count	21	29	50
		% within Sikap	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,216	,134	1,600	,110
	Spearman Correlation	,216	,134	1,534	,132(c)
Interval by Interval	Pearson's R	,216	,134	1,534	,132(c)
N of Valid Cases		50			
a Not assuming the null hypothesis.					
b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c Based on normal approximation.					

Nonparametric Correlations

Notes		
Output Created		08-DEC-2005 01:24:54
Comments		
Input	Data	G:\Kuncoro\skor saja.sav

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		NONPAR CORR /VARIABLES=kinerj kepemimp kemamp sikap /PRINT=KENDALL TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .
Resources	Number of Cases Allowed	18724 cases(a)
	Elapsed Time	0:00:00,03
a Based on availability of special working memory		

Correlations						
			Kinerja	Kepemimpinan	Kemampuan	Sikap
Kendall's tau_b	Kinerja	Correlation Coefficient	1,000	,231	,175	,216

		Sig. (2-tailed)	,	,088	,195	,130
		N	50	50	50	50
	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	,231	1,000	,026	,046
		Sig. (2-tailed)	,088	,	,842	,734
		N	50	50	50	50
	Kemampuan	Correlation Coefficient	,175	,026	1,000	-,020
		Sig. (2-tailed)	,195	,842	,	,880
		N	50	50	50	50
	Sikap	Correlation Coefficient	,216	,046	-,020	1,000
		Sig. (2-tailed)	,130	,734	,880	,
		N	50	50	50	50

