



Kepemimpinan dan Budaya Kerja Pegawai

Oleh:

Kartika Cahya Kencana

ABSTRACT

The leadership of a superior and an atmosphere of work culture in the work environment are the main keys in improving the performance of employees or employees of a business unit. Through the results of the questionnaire that has been distributed by the author, it can be seen that the variables of leadership and work culture get a lot of attention from the respondents. It can be interpreted that employee performance is strongly influenced by the variables of leadership and work culture. In the partial test, the work culture variable has a dominant correlation with performance in the Jakarta Kelapa Gading Pratama Tax Service Office. This work culture variable can make the biggest contribution in encouraging employees to have high work desires, able to contribute to improving good performance.

Keywords: *Leadership, Work Culture, Performance*

ABSTRAK

Kepemimpinan seorang atasan dan budaya kerja yang teratmosfir di lingkungan kerja merupakan kunci utama dalam peningkatan kinerja Pegawai atau karyawan dari suatu unit bisnis. Melalui hasil kuisioner yang telah disebarakan oleh penulis, terlihat bahwa variabel kepemimpinan dan budaya kerja mendapatkan perhatian yang banyak dari responden. Dapat diartikan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan budaya kerja. Dalam uji parsialnya variabel budaya kerja mempunyai korelasi yang dominan terhadap kinerja di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Kelapa Gading. Variabel budaya kerja ini dapat memberikan sumbangan terbesar dalam mendorong pegawai untuk hasrat kerja tinggi, mampu memberikan sumbangan terhadap peningkatan kinerja yang baik.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Budaya Kerja, Kinerja*

A. Latar Belakang

Kantor dan pegawai merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Jika pegawai berhasil membawa kemajuan bagi kantor, keuntungan yang diperoleh akan dipetik oleh kedua belah pihak. Bagi pegawai keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sedangkan bagi kantor keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan kantor. Dengan adanya modernisasi kantor pajak membuat permasalahan – permasalahan baru yang semula belum terungkap muncul kepermukaan. Para pegawai senantiasa gelisah untuk berpindah dari tempat yang semula telah nyaman ke situasi yang penuh dengan kompetensi. Keresahan pegawai ini bermuara kepada kinerja kantor yang tidak memuaskan.

Permasalahan menurunnya kinerja pegawai yang dihadapi kantor sebenarnya merupakan permasalahan klasik yang selalu *up to date* untuk didiskusikan. Penilaian kinerja pegawai sebagai pelaku dalam organisasi dengan membuat ukuran kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Standar penilaian kinerja suatu organisasi harus dapat diproyeksikan kedalam standar kinerja para pegawai sesuai dengan unit kerjanya. Evaluasi kinerja harus dilakukan secara terus menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kantor Pelayanan Pajak tidak terlepas dari kondisi-kondisi di atas, karena kantor atau organisasi perlu memperbaiki kinerja pegawai. Kantor perlu mengembangkan model kompetensi dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja



=====

pegawai sehingga dapat dijadikan dasar pengembangan Sumber Daya Manusia.

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

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

Berdasarkan uraian di atas penulis bermaksud mengadakan suatu penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pratama Jakarta Kelapa Gading, dengan judul " Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Kelapa Gading”

B. Perumusan Masalah

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

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

C. Metode Pengumpulan Data

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

1. Studi Lapangan (*Field Research*)

Pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner pada para pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Kelapa Gading. Angket atau kuesioner adalah daftar pertanyaan yang penulis berikan kepada responden untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai masalah yang sedang diteliti. Penggunaan angket ini bertujuan agar responden dapat memberi informasi dengan bebas tanpa adanya pengaruh atau tekanan dari pihak lain. Metode ini merupakan metode utama yang penulis gunakan. Kuisisioner atau angket yang digunakan menggunakan skala likert dengan range 1 sampai 5. Kuisisioner (angket) yang akan diisi diberikan kepada pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Kelapa Gading yang dipilih dengan teknik *Dispropotionate Stratified Random Sampling*.

2. Studi Kepustakaan

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



=====

penelitian.

D. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada responden pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Kelapa Gading. Keterbatasan dari penelitian ini adalah Penulis hanya memberikan gambaran secara umum mengenai pemecahan masalah dengan alat analisis SWOT. Penelitian ini dilakukan sekali pada satu titik poin waktu tertentu yang sangat mungkin keakuratan validitasnya pun kurang mendapat kelayakan. Hal ini disebabkan karena keterbatasan waktu dan tenaga yang dimiliki oleh Penulis.

E. Sistematika Penulisan

Karya tulis ini saya susun dengan perincian 4 (empat) bagian. Bagian pertama adalah Pendahuluan yang berisikan latar belakang penulisan, perumusan masalah, tujuan penulisan, metode pengumpulan data, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan. Untuk bagian kedua adalah keadaan yang diinginkan dan keadaan yang sekarang berjalan, bagian ketiga adalah analisis permasalahan dan pembahasannya dan bagian keempat adalah penutup yang berisikan kesimpulan dan saran.

F. Keadaan Yang Dinginkan

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Pada umumnya setiap orang menginginkan dan mengharapkan umpan balik mengenai prestasi kerjanya. Penilaian memungkinkan bagi penilai dan yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya. Menurut Steers (1985) prestasi kerja seseorang merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu:

- a. Kemampuan, perangai, minat;
- b. Kejelasan, dan penerimaan atas penjelasan seorang pekerja;
- c. Tingkat motivasi.

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

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

1. Variabel individual, terdiri dari: a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penghasilan c. demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari: a. Sumberdaya b. Kepemimpinan c. Imbalan d. Struktur e. Desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari: a. Persepsi b. Sikap c. Kepribadian d. Belajar e. Motivasi.

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

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



latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

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

1. Faktor Kemampuan a. Pengetahuan : pendidikan, pengalaman, latihan dan minat b. Ketrampilan : kecakapan dan kepribadian.
2. Faktor Motivasi a. Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan b. Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistik c. Kondisi fisik : lingkungan kerja.

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

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

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya;
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

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

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

1. *The Autocratic Leader;*

Dalam hal ini pengambilan keputusan seorang manajer yang otoratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahannya itu hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan.

2. *The Participative Leader;*

Seorang pimpinan yang paternalistik dalam menjalankan organisasi menunjukkan kecenderungan-kecenderungan sebagai berikut: dalam hal pengambilan keputusan kecenderungannya ialah menggunakan cara mengambil keputusan sendiri, kemudian menjual kepada para bawahannya tanpa melibatkan para bawahan dalam pengambilan keputusan. Hubungan dengan bawahan lebih banyak bersifat bapak dan anak. Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya, pada umumnya bertindak atas dasar pemikiran kebutuhan fisik para bawahannya sudah terpenuhi.

3. *The Free Rein Leader*

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

4. *The Charismatic Leader*

Pemahaman yang lebih mendalam tentang kepemimpinan yang bersifat kharismatik



menunjukkan bahwa sepanjang persepsi yang dimilikinya tentang keseimbangan antar pelaksanaan tugas dan pemeliharaan hubungan dengan para bawahan. Seorang pemimpin kharismatik nampaknya memberikan penekanan pada dua hal tersebut, artinya ia berusaha agar tugas-tugas terselenggara dengan sebaik-baiknya dan sekaligus memberikan kesan bahwa pemeliharaan hubungan dengan para bawahan didasarkan pada relasional dan bukan orientasi kekuasaan.

5. *The Democratic Leader*

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

Kinerja pegawai tentunya sangat dipengaruhi oleh budaya kerja manusia. Harus disadari pula bahwa budaya erat kaitannya dengan manusia (Kisdarto:2000). Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana pegawai memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang digambarkan memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi komitmen dan kemampuan yang dirasakan pegawai. Makin banyak pegawai yang menerima nilai-nilai makin tinggi kemampuan dan komitmen mereka pada nilai-nilai itu makin kuat budaya tersebut (Robbins, 1996:292). Menurut Wolsely dan Campbell (Prasetya, No. 01, Januari 2001:12) orang yang terlatih dalam budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan baru dan fakta baru, memecahkan permasalahan secara mandiri, berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadi dan sosialnya. Slocum (1995) dalam West (2000:128) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi. Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn dan Plastrik, 2000:252). Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat.

Biech dalam Triguno (2004:31) bahwa semuanya mempunyai arti proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan SDM itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui. Dari berbagai pengertian tentang budaya kerja dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi (Sithi-Amnuai, Ndraha, 2003:76).

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

Untuk menentukan sejauh mana perlu melakukan perubahan, langkah pertamanya adalah dengan menganalisis budaya yang hidup dalam satuan kerja atau organisasi untuk memutuskan apa saja yang perlu diubah dan kedua adalah mengembangkan dan mengimplementasikan strategi perubahan



tersebut (McKenna dan Beech, 2000:77, Pragantha, 1995). Namun seringkali pula ketika perubahan budaya dilakukan, kinerja yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Bahkan (Carnal, 1995, dalam Sofo:349) akan mengganggu dan merusak, mengadukaduk yang tetap dan stabil sebelumnya (*status quo*). Sejumlah alasan mengapa hal ini terjadi; salah satunya adalah organisasi tidak mampu mengubah fundamental psikologis pegawainya untuk berubah (Riza, 1998).

Dekonstruksi budaya tersebut hanya akan mungkin jika seluruh komponen bersedia mengubah dirinya dalam konstruk budaya kerja baru, dan adanya dukungan pimpinan puncak untuk

memudahkan penyebaran nilai-nilai yang diarahkan kepada terciptanya pegawai negeri sipil profesional, bermoral dan bertanggung jawab serta memiliki persepsi tepat terhadap pekerjaan. Perubahan budaya juga harus mengindahkan kode etik tertentu, baik dalam melancarkan perubahan maupun dalam menghadapi pihak yang menentang perubahan. (Sathe, 1985:380 dalam Ndraha, 2003:94). Oleh O'Leary, dalam Osborne dan Plastrik (2000:259) "Mengubah budaya pemerintah adalah seperti membangun Tembok Besar Cina".

Harus disadari pula bahwa budaya erat kaitannya dengan manusia (Kisdarto:2000). Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana pegawai memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang digambarkan memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi komitmen dan kemampuan yang dirasakan pegawai. Makin banyak pegawai yang menerima nilai-nilai makin tinggi kemampuan dan komitmen mereka pada nilai-nilai itu makin kuat budaya tersebut (Robbins, 1996:292). Menurut Wolsely dan Campbell (Prasetya, No. 01, Januari 2001:12) orang yang terlatih dalam budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan baru dan fakta baru, memecahkan permasalahan secara mandiri, berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadi dan sosialnya.

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

G. Keadaan Sekarang

Penelitian dilakukan pada sumber daya manusia yang bertugas pada KPP Pratama Jakarta Kelapa Gading. KPP Pratama Jakarta Kelapa Gading yang sebelumnya bernama KPP Jakarta Kelapa Gading terbentuk pada tanggal 3 Juli 2007 bertempat di Jalan Walang Baru No. 10 Plumpang Semper Jakarta Utara. Peralihan system lama ke system modern didasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan nomor : Per-55/PMK.01/2007 tanggal 31 Mei 2007 dan ditindaklanjuti dengan Keputusan Dirjen Pajak nomor : Kep- 85/PJ./2007 tanggal 8 Juni 2007 jo. Kep-86/PJ./2007 tanggal 11 Juni 2007 dan Peraturan Dirjen Pajak nomor : Per-87/PJ./2007 tanggal 11 Juni 2007. dengan system yang baru ini, KPP Pratama Jakarta Kelapa Gading mempunyai 10 seksi yaitu :

1. Seksi Sub Bagian Umum;
2. Seksi Pemeriksaan;
3. Seksi Pelayanan;
4. Seksi Ekstensifikasi;
5. Seksi Penagihan;
6. Seksi Pengawasan dan Konsultasi 1;
7. Seksi Pengawasan dan Konsultasi 2;



- =====
8. Seksi Pengawasan dan Konsultasi 3;
 9. Seksi Pengawasan dan Konsultasi 4;
 10. Seksi Pengolahan Data dan Informasi.

Berdasarkan data terakhir pada saat pembuatan karya tulis ini, Pegawai yang tercatat sebanyak 93 orang terdiri dari seorang kepala kantor yang mempunyai golongan jabatan eselon III, 10 orang kepala seksi yang mempunyai golongan jabatan eselon IV dan sisanya adalah pelaksana. Pelaksana yang dimaksud oleh Penulis meliputi tenaga fungsional, Account Representative dan petugas lainnya.

Keadaan yang kepegawaian yang sedang berlangsung di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Kelapa Gading dapat dirinci dengan menggunakan prinsip SWOT. Prinsip ini menerangkan keadaan suatu objek penelitian yang ditinjau dari keempat unsur pokok yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Penulis mencoba untuk mendikotomi kenyataan yang ada di objek penelitian sebagai berikut :

1. Kekuatan

- a. Sarana dan prasarana kantor yang cukup memadai;
- b. Jaringan komputer yang baik untuk intranet dan internet;
- c. Latar belakang pendidikan, Keahlian dan keterampilan pegawai yang cukup handal;
- d. Pimpinan puncak yang sangat kondusif dalam mendukung kinerja pegawai;
- e. Sistem renumerasi/ penggajian yang lebih baik;
- f. Penyelenggaraan *in house training* untuk kasus – kasus tertentu sering dilakukan.
- g. Tingkat kedisiplinan pegawai yang tinggi ditandai dengan adanya komputerisasi absensi.
- h. Lokasi kantor yang strategis bagi pegawai untuk melukan tugasnya.

2. Kelemahan

- a. Sistem renumerasi penggajian yang tidak berdasarkan volume pekerjaan mempunyai kecenderungan pegawai melakukan *moral hazard* (aji mumpung);
- b. Sistem kepegawaian yang tidak otomatis membuat para pegawai tetap menjadi objek pelaku bukan subjek (masih ada pengurusan pribadi yang harus dilakukan oleh pegawai mengenai pelaksanaan hak – hak kepegawaiannya);
- c. Kepemimpinan yang mempunyai kecenderungan *status quo* dalam memimpin para anak buah (tidak mau susah karena penghasilan sama);
- d. Budaya kerja yang menolak suatu pekerjaan bila tidak jelas *job description*-nya.
- e. Budaya kerja menunggu (tidak inisiatif) dalam melakukan pekerjaan masih tetap ada pada hampir semua pegawai, karena renumerasi tidak berdasarkan angka kredit poin.
- f. Sistem pembagian pekerjaan berdasarkan klasifikasi lapangan usaha yang mengakibatkan pembobotan volume pekerjaan yang kurang imbang sesama pelaksana menimbulkan ketidakadilan perlakuan.
- g. Perubahan sistem struktur organisasi yang tidak matang dalam penerapannya sehingga suatu bidang hanya memikirkan kepentingannya sendiri untuk kegiatan – kegiatan tertentu.

3. Peluang

- a. Mendapatkan predikat kantor percontohan yang berkinerja terbaik pada tahun 2008;
- b. Tercapainya realisasi penerimaan pajak yang melebihi rencananya untuk Tahun Pajak 2008;
- c. Menjadikan nilai prestise yang tinggi bagi pegawai yang ditempatkan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Kelapa Gading.

4. Ancaman

- a. Menjadi sorotan publik atas pelayanan pegawai kepada Wajib Pajak yang makin kritis sehingga dapat menjatuhkan kredibilitas dan mental para pegawai;
- b. Perilaku oknum pegawai yang bertindak di luar kode etik yang telah ditentukan dapat menjadi



=====

bumerang bagi pegawai lain yang patuh dan taat pada peraturan.

G. Analisis Masalah

Analisis masalah dimulai dari pengenalan istilah – istilah statistik yang dipakai pada penelitian ini. Populasi (Sugiyono:2005) adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari

dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Kelapa Gading berjumlah 93 orang dengan karakteristik sebagai berikut :

1. Populasi berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	76	82%
Wanita	17	18%
Jumlah	93	100%

2. Populasi berdasarkan jenjang pendidikan

Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase
S2	7 orang	7,53%
S1	40 orang	43,00%
D3	3 orang	3,23%
D1	7 orang	7,53%
SLTA	36 orang	38,71%
Jumlah	93 orang	100%

3. Populasi berdasarkan jabatan fungsional

Jabatan Fungsional	Jumlah	Persentase
Eselon 3	1 orang	1,08%
Eselon 4	10 orang	10,75%
Pelaksana & Fungsional	82 orang	88,17%
Jumlah	93 orang	100%

Karena dari jumlah pegawai yang ada sebanyak 93 orang atau kurang dari 100 orang, maka ditentukan jumlah responden sebesar 50 orang. Dari jumlah populasi tersebut ditarik sampel penelitian dengan menggunakan teknik *Dispropotionate Stratified Random Sampling*, yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak dan berstrata tetap sebagian ada yang kurang proposional pembagiannya (Surakhmad:1994) .

Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Kelapa Gading terdapat jenjang jabatan yang berbeda, maka responden yang diambil dari tiap – tiap jabatan tersebut digunakan rumus

Pengambilan Sampel Bertingkat dari Sugiyono (1999), sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{a. Eselon 3} &= \frac{1}{93} \times 50 = 0,54 \approx 1 \\
 \text{b. Kepala Bidang} &= \frac{10}{93} \times 50 = 5,34 \approx 5 \\
 \text{c. Kepala Seksi} &= \frac{82}{93} \times 50 = 10,6 \approx 44
 \end{aligned}$$

Data dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan inferensial. Pengujian atau analisis terhadap *statistic deskriptif* dalam penelitian ini memperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 1
Tabel Statistik Penjelasan
Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	45.1200	3.90520	50
Kepemimpinan	42.4800	4.69581	50
Budaya	43.9000	4.54119	50

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

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

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

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

$$\begin{aligned} \text{Knj} &= \alpha + \beta_1 \text{Kpm} + \beta_2 \text{BK} + \varepsilon \\ \text{Knj} &= 9,929 + 0,507 \text{Kpm} + 0,311 \text{BK} + \varepsilon \\ t_{\text{hitung}} &= (6,811) \quad (3,474) \quad (2,065) \\ R^2 &= 0,933 \\ \text{Adj } R^2 &= 0,930 \\ F &= 327,348 \end{aligned}$$

Konstanta pada persamaan regresi linear berganda sebesar 9,929 menyatakan bahwa jika semua variabel bebas baik kepemimpinan maupun motivasi bernilai nol, maka nilai kinerja sebesar 9,929.

Koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,507 bernilai positif atau searah dengan kinerja pegawai. Semakin meningkat variabel kepemimpinan, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Jika terjadi peningkatan Kepemimpinan sebesar 1 maka akan terjadi peningkatan kinerja senilai 0,507. Koefisien regresi budaya kerja sebesar 0,311 bernilai positif atau searah dengan kinerja pegawai. Semakin meningkat variabel budaya kerja, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Jika terjadi peningkatan budaya kerja sebesar 1 maka akan terjadi peningkatan kinerja senilai 0,311. Uji T statistik dilakukan untuk membuktikan bahwa aspek kepemimpinan dan aspek budaya kerja secara parsial mempengaruhi semangat kerja digunakan uji t statistik. Uji ini dilakukan untuk membuktikan bahwa aspek kepemimpinan dan aspek Budaya Kerjasecara parsial mempengaruhi semangat kerja digunakan uji t statistik. Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut:

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

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

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

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

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

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

Untuk F tabel data diperlukan derajat kebebasan pembilang (dk) = $k - 1$, dimana k merupakan jumlah variabel, sehingga, dk pembilang = $2 - 1 = 1$. Sedangkan derajat kebebasan penyebut besarnya = $n - k$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel, sehingga dk penyebut = $50 - 2 = 48$. Untuk uji ini diperlukan derajat kepercayaan sebesar 95% untuk $\alpha = 5\%$, maka dk pembilang = 1 dan dk penyebut = 48, maka diperoleh $F_{tabel} = 1,68$. Berdasarkan perhitungan SPSS, diperoleh F_{hitung} sebesar 327,3482409597 angka ini jauh lebih besar dibandingkan dengan F_{tabel} sebesar 1,68. artinya terima H_a , secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai.

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

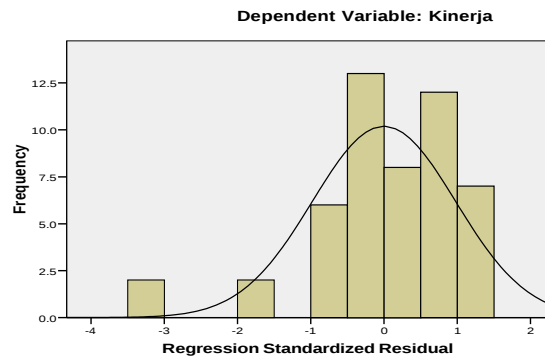
Untuk memastikan bahwa model yang diestimasi memenuhi asumsi klasik, maka harus dipenuhi syarat BLUE (*Best Linier Unbiased Estimaer*) yaitu:

1. Uji Normalitas Data

Pengujian ini dilakukan dengan mengamati histogram atas nilai residual dan grafik normal probability plot. Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan

mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2000: 212).

Gambar 1.
Grafik Histogram



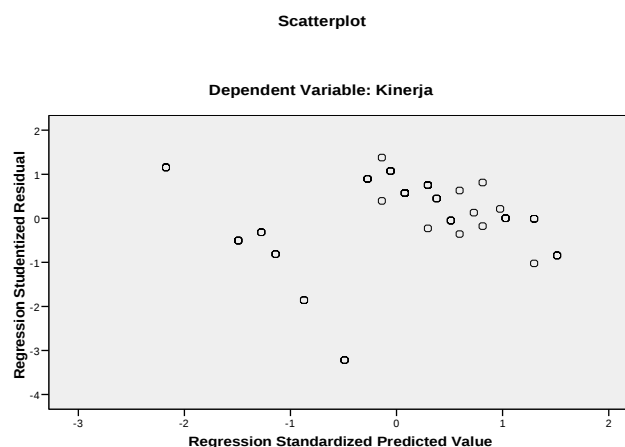
Dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal, seperti yang ditampilkan pada gambar di atas, data yang diperoleh dari hasil penelitian ini mendekati distribusi normal.

2. Uji Heteroskedastisitas

Deteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, di mana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di studentized. Dasar pengambilan keputusan (Santoso, 2000: 210): Jika ada pola tertentu, seperti titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas;

Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Gambar 2.
Grafik Serakan Titik



Sebaran data dalam penelitian ini tidak menunjukkan adanya pola tertentu, atau tidak beraturan. Data menyebar di atas dan dibawah angka nol, sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Multikolinearitas

Menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem Multikolinieritas (Santoso, 2000: 203). Dilakukan dengan cara membandingkan matriks korelasi variabel-variabel bebas. Tabel matriks korelasi variabel bebas adalah sebagai berikut

Tabel 2.
Tabel Korelasi Koefisien
Coefficient Correlations(a)

Model			Budaya	Kepemimpinan
1	Correlations	Budaya	1.000	-.977
		Kepemimpinan	-.977	1.000
	Covariances	Budaya	.023	-.021
		Kepemimpinan	-.021	.021

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas, karena pengaruh antar variabel bebas tidak ada yang mencapai 0,90.

H. Pemecahan Masalah

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

Oleh karena itu faktor budaya kerja terhadap pekerja perlu ditingkatkan. Kemampuan seorang pemimpin dalam hal memotivasi bawahannya sangat diharapkan, karena seorang pimpinan selalu bekerja bersama-sama dengan bawahannya.

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

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

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



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

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

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

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

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

Becermin dari hasil penelitian tersebut, maka sangat mudah sekali bagi pemimpin untuk menuntukan suatu budaya kerja dalam rangka mencapai tujuan berupa prestasi kantornya melalui perbaikan kinerja pegawainya. Alternatif pemecahan masalah yang dapat diambil adalah sebagai berikut : Sistem renumerasi penggajian yang tidak berdasarkan volume pekerjaan mempunyai kecenderungan pegawai melakukan *moral hazard* (aji mumpung);

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



training untuk setiap bulan, evaluasi kinerja seksi setiap bulan dan berusaha memberikan penyatuan hati antara pimpinan dan bawahan dalam setiap diskusi.

I. Kesimpulan

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

Pemecahan masalah yang dapat diungkapkan oleh Penulis adalah dengan mencoba untuk mengatasi kekurangan – kekurangan berupa kelemahan pada poin SWOT. Kelemahan tersebut merupakan cermin bagi semua elemen kantor untuk senantiasa memberikan nasehat antar sesama untuk menuju kinerja pegawai yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Kelapa Gading.

J. Saran

Dari hasil analisis dan pembahasan tersebut di atas, Penulis mencoba memberikan saran – saran bagi semua anggota elemen Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Kelapa Gading sebagai berikut :

1. Kepemimpinan bukan pimpinan semata – mata. Kepemimpinan adalah jiwa seseorang untuk mau melakukan tanggung jawab atas perbuatan yang dilakukannya dan bawahannya/ pengikutnya serta senantiasa dapat memberikan motivasi kepada bawahannya/ pengikutnya untuk dapat bertindak lebih maju bahkan dari dirinya sendiri. Para pimpinan baik eselon 3 dan 4 yang ditetapkan secara jabatan harus senantiasa bercermin bahwa anak buah adalah anaknya sendiri sehingga berusaha untuk senantiasa dekat baik secara lahir maupun batin baik keadaan formal maupun informal;
2. Diharapkan dengan tercapainya poin tersebut di atas, Pimpinan dapat memberikan arti penting dalam budaya kerja kepada para pegawainya. Dan kepada pegawai terdapat kata mutiara bahwa pimpinan yang baik adalah sebelumnya adalah pegawai yang baik pula. Tanpa pegawai yang cakap, pimpinan tidak mempunyai arti apa – apa. Pegawai harus senantiasa menjaga kepercayaan yang telah diberikan oleh para pimpinan – pimpinannya sehingga terdapat kontrak tidak terlihat (*invisible contract*) antara kedua belah pihak yang mampu memotivasi kinerja pegawai untuk merealisasikan peluang – peluang dan menangkalkan ancaman dari luar kantor. Diharapkan dengan kondisi yang demikian Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Kelapa Gading siap menyongsong era modernisasi yang sarat dengan kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, 2000. *Psikologi Industri*. Ed 4, Yogyakarta : Liberty.
- Hill, Tosi., Carroll, SJ, *Organisational Theory and management : A Macro Approach*, John Willey and Sons Inc, New York. 1997.
- Nawawi, Hadari: 1996 *Metodologi Penelitian Sosial*, Yogyakarta, Gadjah Mada University press
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Buku 1. Universitas Terbuka/UPI-YAI, Jakarta
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*. BPFE, Yogyakarta. 1995.
- Harris, O., Jeff. JR, *Managing people at work, concepts and cases in Interpersonal Behavior*, John Willey and Sons Inc. 1987
- Imam Ghazali, 2003, *Aplikasi Multivariate dalam SPSS*, Yogyakarta, Universitas Diponegoro.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, Jakarta
- .Kisdarto, 2000. *Budaya Kerja Bukan Robotisme*. *Majalah Manajemen*, No. 141, Mei, hlm. 10-11
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*, Ed 2, Jakarta, PT. Rineka Cipta.
- Osborn, D dan Peter P, 2000, *Memangkas Birokrasi*, Ed Revisi, Jakarta. PPM.
- Praganta, Revi, 1995. *Memperkuat Budaya Perusahaan Anda*. *Majalah Usahawan*, No. 04, TH. XXIV, April, hlm. 42-45
- Prasetya, Buletin 2001. *Mengenal Program Budaya Kerja*, No. 01, Januari. Surabaya.
- Riza, Irfan, 1998, *Restrukturisasi Organisasi : Ditinjau dari Persepektif Budaya dan Iklim Organisasi*. *Majalah Usahawan*, No. 9, TH. XXVI, September, hlm. 19-23
- Riduwan, 2000, *Statistika Dasar*, Graha Ilmu, Jakarta
- Robbins, SP, 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Ed Indonesia, Jakarta, PT. Prenhallindo.
- Saidi, H.M., *Prestasi dan Kemampuan*, Rajawali Press, Jakarta. 1992
- Siagian, Sondang, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Cetakan Ke-3, Rineka Cipta, Jakarta. 1989.
- Setiaji, B. 2004. *Riset dengan Pendekatan Kuantitatif*. Universitas Muhammadiyah. Surakarta
- Singgih Santoso, 2000, *SPSS*, Elex Komputindo, Jakarta
- Smith, C, Organ, D.W & Near, J.P (1983). Organizational citizenship. Behavior: Its Nature and antecedents. *Journal of applied Psychology*, 68. 453-463
- Steers, RM. *Efektivitas Organisasi Seri Manajemen*, Erlangga, Jakarta. 1985.
- Sofo, F, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Ed 1, Surabaya : Airlangga University Press.
- Srimulyo Koko, 1999, "Analisis Pengaruh factor-faktor terhadap kinerja perpustakaan di Kotamadya Surabaya", Surabaya, www.unair.ac.id
- Soehardi Sigit, Prof, Dr, "Esensi Perilaku Organisasional", BPFE, Universitas Sajjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Oktober 2003
- Steers, R. M. & Porter, L. W (1983) *Motivation and work behavior* (3rd edn) . New York : Mc Graw-Hill
- Steers, RM. *Efektivitas Organisasi Seri Manajemen*, Erlangga, Jakarta. 1985.
- Sugiyono :2005. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.CV,
- Suharsini Arikunto (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Triguno, 2004. *Budaya Kerja : Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Ed 6, Jakarta : PT. Golden Terayon Press.
- Van Scotter, J.R & Motowidlo, S.J (1996) Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied Psychology* 81, 525 –531
- Veitzal Rivai, 2005., *Approach Appraisal*, Murai Kencana, Jakarta
- Veitzal Rivai., 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta
- West, M.A., 2000. *Mengembangkan Kreativitas Dalam Organisasi*, Ed 1, Yogyakarta: Kanisius.
- Winarno Surakhmad (1994). *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar – Metode Teknik*. Tarsito. Bandung