

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, ETOS KERJA DAN
BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA KPP PRATAMA YOGYAKARTA**

Tesis



Diajukan Oleh
FIRSTIYANA AMIN NINGNO
152303084

Kepada
MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHAYOGYAKARTA
2017

LEMBAR PENGESAHAN

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, September 2017

Firstiyana Amin Ningno

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb.

Segala puji kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan semesta alam yang senantiasa melimpahkan rahmat, karunia, dan petunjuknya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “ Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Yogyakarta”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Sumber Daya Manusia STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta.

Selama menyusun tesis ini, penulis telah banyak mendapatkan bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D, selaku Ketua Proqram MM STIE Widy a Wiwaha yang telah memberikan kemudahan dan berbagai fasilitas dalam studi
2. Dr. Muh. Suud selaku dosen pembimbing I yang telah membimbing serta memberikan arahan-arahan berkaitan dengan tesis ini.
3. Drs. Muhammad Subkhan, MM selaku dosen pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, petunjuk dan arahan kepada penulis selama penyusunan tesis.
4. Suhartono, SE., M.Si selaku dosen penguji yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan arahan-arahan berkaitan dengan tesis ini.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Program MM STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta, yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada penulis selama menjadi mahasiswa di Program MM STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta.
6. Keluargaku tercinta Bapak/Ibu yang semoga Allah merahmati keduanya, Istriku tercinta Sri Suharti M. Stat., serta anak-anakku Fasya, Faruq, Farras, dan Farah, yang selalu mendoakan dan mendukung keberhasilan penulis.
7. Para Staf sekretariat administrasi dan perpustakaan Program MM STIE Widy a Wiwaha, yang telah banyak membantu baik dalam proses administrasi

maupun bahan-bahan/materi perkuliahan selama penulis menjalani masa kuliah hingga selesai tesis ini.

8. Bapak Ibu Pegawai KPP Pratama Yogyakarta sebagai responden yang telah berkenan memberikan data untuk kepentingan penyusunan tesis ini.
9. Teman-teman Manajemen angkatan 15.2D, terutama teman-teman satu bimbingan, terimakasih saling supportnya
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang banyak membantu terselesaikannya Tesis ini

Semoga Allah SWT menganugerahkan balasan yang lebih baik kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian Tesis ini. Aamiin.

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran sangat penulis harapkan demi kemajuan dan kesempurnaan Tesis ini. Akhir kata, besar harapan penulis, semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis pribadi maupun bagi orang lain.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Yogyakarta, September 2017

FIRSTIYANA AMIN NINGNO

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRAK	xiv
BAB. I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	6
1.4. Tujuan Penelitian	6
1.5. Manfaat Penelitian.....	7
BAB. II. LANDASAN TEORI	8
2.1. Teori.....	8
2.1.1. Pengertian Kinerja	8
2.1.2. Pengertian Kepemimpinan.....	10
2.1.3. Pengertian Etos Kerja	13
2.1.4. Pengertian Budaya Organisasi	20
2.2. Penelitian Terdahulu	24
2.3. Kerangka Pemikiran	26
2.4. Hipotesis Penelitian	29
BAB. III. METODE PENELITIAN	30
3.1. Lokasi Penelitian	30
3.2. Desain Penelitian	30
3.3. Definisi Operasional Variabel	30
3.4. Variabel Penelitian.....	32

3.5. Populasi dan Sampel	34
3.6. Prosedur Pengumpulan Data	36
3.7. Teknik Analisis Data.....	37
BAB. IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	41
4.1. Analisis Deskriptif.....	41
4.1.1 Profile KPP Pratama Yogyakarta.....	41
4.1.2 Struktur Organisasi	42
4.1.3 Visi dan Misi.....	43
4.1.4 Nilai-Nilai Kementerian Keuangan.....	44
4.2. Gambaran Umum Responden.....	45
4.2.1. Jenis Kelamin	45
4.2.2. Umur	46
4.2.3. Tingkat Pendidikan	47
4.3. Pengujian Instrumen Penelitian.....	48
4.3.1 Pengujian Validitas.....	48
4.3.2 Pengujian Reliabilitas.....	50
4.3.3 Pengujian Korelasi Antara Variabel Bebas dan Tak Bebas.....	50
4.3.4 Pengujian Asumsi Regresi.....	52
4.4. Analisis Regresi Linear Berganda.....	54
4.4.1 Persamaan Regresi Linear Berganda	54
4.4.2 Penilaian Kelayakan Model.....	65
4.5. Pembahasan	56
4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Kinerja Pegawai	57
4.5.2. Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai	59
4.5.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	59
BAB. V. KESIMPULAN DAN SARAN	61
5.1. Kesimpulan.....	61
5.2. Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	63

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Target dan Realisasi Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Pratama Yogyakarta Tahun 2014 s.d 2016.....	2
Tabel 2.1. Jurnal dan Penelitian Terdahulu	25
Tabel 3.1. Matriks Operasional Variabel.....	31
Tabel 3.2. Populasi Penelitian	34
Tabel 3.3. Perhitungan Sampel Penelitian.....	35
Tabel 4.1. Validitas Variabel.....	49
Tabel 4.2. Reliabilitas Variabel	50
Tabel 4.3. Korelasi <i>Rank Spearman</i>	51
Tabel 4.4. Output SPSS untuk <i>Tolerance</i> dan <i>Variance Inflation Factor</i>	54
Tabel 4.5. Output SPSS untuk Uji t	55
Table 4.6. Output SPSS untuk F Hitung	55
Tabel 4.7. Output SPSS untuk R^2	56

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi	21
Gambar 2.2. Model Penelitian	28
Gambar 4.1. Persentase Jenis Kelamin Responden.....	45
Gambar 4.2. Persentase Usia Responden	46
Gambar 4.3. Persentase Pendidikan Terakhir Responden	47
Gambar 4.4. Plot sisaan terhadap nilai perkiraan variabel Kinerja Pegawai	52
Gambar 4.4. Normal p-p plot dengan variabel tak bebas Kinerja Pegawai	53

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	
Lampiran 2. Data Jawaban Responden	
Lampiran 3. Daftar Riwayat Hidup.....	

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRAK

Penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, etos kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Yogyakarta. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan sampel penelitian ditentukan dengan teknik *Stratified Random Sampling*. Uji validitas menggunakan rumus Pearson Product Moment dan uji reliabilitas menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha*. Pengujian asumsi regresi : Kebebasan Sisaan dan Homoskedastisitas, Distribusi Normal, dan Tidak Ada Multikolinearitas telah terpenuhi sehingga teknis analisis yang digunakan bisa menggunakan Regresi Linear Berganda. Diperoleh hasil sebuah model persamaan dimana etos kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik simultan maupun parsial. Namun untuk kepemimpinan meskipun mempunyai korelasi positif terhadap kinerja pegawai akan tetapi tidak signifikan masuk ke dalam model regresi linear berganda. Hal ini dapat dijelaskan dengan model kepemimpinan pengganti (*substitutes for leadership*), dimana karakteristik pegawai, karakteristik jenis pekerjaan, adanya regulasi yang jelas, dan kelompok kerja yang kohesif di KPP Pratama Yogyakarta dapat mengurangi atau menggantikan fungsi kepemimpinan.

Kata kunci: Kepemimpinan, Etos Kerja, Budaya Organisasi Dan Kinerja Pegawai

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pajak merupakan suatu sumber utama pendapatan negara yang digunakan untuk membiayai pengeluaran negara, baik pengeluaran rutin maupun pengeluaran untuk pembangunan. Penerimaan pajak mempunyai peranan yang sangat dominan dalam pos pendapatan negara. Negara mempunyai kewajiban untuk memenuhi kepentingan rakyatnya dengan melaksanakan pembangunan. Untuk melaksanakan pembangunan, negara membutuhkan dana pembangunan yang tidak sedikit dimana kebutuhan dana pembangunan tersebut setiap tahun semakin meningkat seiring dengan peningkatan jumlah dan kebutuhan masyarakat. Maka dari itulah Suryadi (2006) mengemukakan bahwa “penerimaan pajak merupakan sumber pembiayaan negara dan dominan baik untuk belanja rutin maupun pembangunan”.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Yogyakarta sebagai salah satu institusi vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP) berdiri sejak 2007 dan dibentuk berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP - 141/PJ/2007 tentang penerapan organisasi, tata kerja. Pada teknisnya merupakan pecahan dari KPP Yogyakarta Satu yang kemudian digabung dengan Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB) Yogyakarta dan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa) Yogyakarta. Wilayah kerja KPP Pratama Yogyakarta meliputi seluruh Ketamadya Yogyakarta. KPP Pratama

mempunyai tugas mengumpulkan dana dari masyarakat untuk kepentingan APBN.

KPP Pratama Yogyakarta dalam organisasi di bawah supervisi Kantor Wilayah DJP Daerah Istimewa Yogyakarta mempunyai penilaian dalam bentuk NKO (Nilai Kinerja Organisasi) dimana realisasi NKO tahun 2014 sampai 2016 dapat dilihat berdasarkan tabel berikut:

Tabel 1. Target dan Realisasi Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Pratama Yogyakarta Tahun 2014 s.d 2016

No	Tahun	Target (%)	Realisasi (%)
1	2014	100%	101.80%
2	2015	100%	101.18%
3	2016	100%	99.23%

Sumber: Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SIDJP)2017

Nilai Kinerja Organisasi berdasarkan tabel I diatas merupakan performa atas kinerja organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta. Berdasarkan tabel I diatas menunjukkan tren yang berubah ubah. Tahun 2014 realisasi NKO 101.80%, Tahun 2015 realisasi NKO turun menjadi 101.18% dan tahun 2016 realisasi NKO menurun menjadi 99.23%. Nilai NKO merupakan salah satu faktor tercapai tidaknya realisasi penerimaan pajak selain faktor eksternal. Semakin tinggi nilai NKO realisasi pajak semestinya juga meningkat begitu juga sebaliknya.

Kinerja adalah hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dan pegawai selama periode tertentu. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktifitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban, atau akuntabilitas manajemen. Realisasi kinerja penerimaan pajak dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Pegawai mempunyai peranan penting dalam menjalankan aktivitas organisasi, baik sebagai perencana, maupun sebagai pelaksana kegiatan dalam suatu organisasi. Tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kelangsungan hidup organisasi juga tergantung kinerja atau prestasi kerja pegawainya.

Menjadi pemimpin tidaklah mudah sebab perlu karakter yang kuat untuk bisa mengorganisasi sumber daya untuk mencapai tujuan. Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1977) menyimpulkan bahwa kepemimpinan terbagi atas dua dimensi perilaku yaitu inisiasi struktur (*task actions*) dan hubungan aksi maintenance (*relationship of maintenance actions*). Teori kepemimpinan mereka sering dikenal dengan teori situasional yang lebih menuntut bahwa pemimpin harusnya memahami situasi dan mampu menerima perbedaan – perbedaan yang ditemuinya. Hal ini akan mendorong seorang pemimpin untuk mendiagnosis tingkat kematangan atau kesiapan terhadap bawahan akan tugas yang diberikan. Seorang pemimpin juga perlu mengidentifikasi isyarat – isyarat yang ada di lingkungan agar mampu menempatkan

kepemimpinannya di situasi yang tepat. Seorang pemimpin juga harus fleksibel karena harus mempertimbangkan berbagai variabel dalam pengambilan keputusan.

Fungsi pimpinan tidak akan efektif jika tidak didukung oleh etos kerja yang tinggi dari bawahannya. Etos kerja adalah suara hati yang tulus dan ikhlas dari setiap sumber daya manusia organisasi untuk mau bekerja keras tanpa pamrih dalam memberikan pelayanan yang baik kepada setiap orang tanpa terkecuali. Dengan etos kerja yang tinggi didalam menjalankan fungsi dan jabatannya, karyawan akan benar-benar menyukai pekerjaannya dan memandang pekerjaannya bukan sebagai beban, melainkan sebagai suatu hal yang menyenangkan dan bernilai ibadah (Sinamo,2011).

Kinerja pegawai tidak cukup didukung dengan kepemimpinan dan etos kerja pegawai, tetapi juga didukung oleh budaya organisasi. Budaya Organisasi KPP Pratama Yogyakarta mengacu pada nilai-nilai Kementerian Keuangan sesuai Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan yaitu Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan. Nilai-nilai diatas menjadi pedoman pegawai DJP dalam bekerja. Pengertian dari budaya organisasi menurut Bussines Ethics adalah (Ernawan, 2011): Budaya organisasi adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Berdasarkan pra riset dan analisis beban kerja yang peneliti lakukan di KPP Pratama Yogyakarta, ditemukan beberapa fakta di KPP Pratama Yogyakarta, berkaitan dengan kepemimpinan, etos kerja pegawai dan budaya organisasi, yaitu:

1. Pemimpin dalam memberikan tugas kepada pegawai kurang memperhatikan kesesuaian antara beban kerja dan SDM yang ada sehingga seringkali waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan tidak cukup.
2. Sinergi yang merupakan nilai-nilai Kementerian Keuangan belum berjalan dengan baik, sehingga antar pegawai masih belum terbangun kerja sama dan saling percaya.
3. Etos kerja pegawai masih belum optimal. Ini terbukti dari pegawai yang belum bekerja dengan optimal, pegawai belum mengoptimalkan waktu yang ada untuk kepentingan kantor.

Beberapa penelitian terdahulu yang telah diteliti dan dijadikan sumber rujukan dengan tujuan untuk membuktikan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Yogyakarta. Penelitian yang diambil adalah penelitian yang dilakukan di beberapa KPP Pratama yang secara tugas, fungsi, dan kewenangannya sama, dimana perbedaannya hanyalah di wilayah kerja dari KPP Pratama tersebut, antara lain: Abdillah (2011) hasil penelitian di KPP Pratama Boyolali menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja, Permana (2016) hasil penelitian di KPP Pratama Sleman menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja, dan Bachtiar (2016) dimana hasil penelitian di KPP Pratama Pekanbaru menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap etos kerja dan

kinerja. Semakin baik kepemimpinan seseorang maka semakin baik pula kinerja pegawai yang dipimpinya.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, maka penulis tertarik ingin melakukan penelitian dengan judul: *Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada KPP Pratama Yogyakarta..*

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan permasalahannya adalah “Ditemukan fakta bahwa Nilai Kinerja Organisasi masih belum optimal, maka peneliti akan terfokus untuk meneliti pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Yogyakarta”.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan secara parsial terhadap Kinerja
2. Seberapa besar pengaruh Etos Kerja secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.
3. Seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.
4. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.

2. Untuk menganalisis pengaruh Etos Kerja secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat Praktis yang dapat diperoleh adalah :

1. Memberikan masukan kepada pimpinan dalam mengambil kebijakan terutama tentang peningkatan kinerja pegawai
2. Memberikan masukan kepada para pegawai agar dapat meningkatkan etos kerja dan bekerja sesuai budaya organisasi yang ada.
3. Memberikan masukan kepada para pegawai agar dapat menerapkan budaya organisasi dan nilai-nilai Kementerian Keuangan dalam bekerja

Manfaat Teoretis yang dapat diperoleh antara lain:

1. Memberikan pengetahuan kepada penulis tentang bagaimana jalannya proses penelitian yang dikaitkan dengan disiplin ilmu Manajemen SDM.
2. Sebagai sarana bagi penulis untuk mengaplikasikan teori tentang sumber daya manusia yang telah diperoleh selama perkuliahan di tempat kerja.
3. Referensi bagi peneliti yang akan datang untuk melakukan kajian lebih lanjut terhadap instansi ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori

2.1.1 Pengertian Kinerja

Banyak pengertian kinerja yang diungkapkan para ahli. Meskipun pengertian tersebut berbeda-beda, tetapi tujuannya adalah sama, yaitu berakhir pada kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja menurut Mangkunegara, (2006) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Nawawi, (2006) mengemukakan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikatakan bahwa kinerja adalah : a) sesuatu yang dicapai, b) prestasi yang diperlihatkan, c) kemampuan kerja. Helfert dalam (Rivai, Basri, Gunawan, & Mardiwasiso, 2015) menjelaskan bahwa kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Di sisi lain kinerja juga didefinisikan sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, Basri, Gunawan, & Mardiwasiso, 2015). Sedangkan Lavaque dalam Nawawi (2006) mengatakan kinerja adalah segala sesuatu yang

dikerjakan seseorang dan hasilnya dalam melaksanakan fungsi suatu pekerjaan. Dari empat pengertian di atas terlihat bahwa kinerja bermakna kemampuan kerja dan hasil atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas terlihat begitu banyak pengertian tentang kinerja pegawai. Meskipun demikian, dari semua pendapat tersebut penulis menyimpulkan bahwa kinerja pegawai berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, kinerja seseorang berhubungan dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas.

Bila para pegawai gagal berperan secara wajar, seorang pimpinan harus menilai penyebab masalah tersebut. Dengan menganalisis keadaan-keadaan yang terlibat dalam kinerja yang tidak memuaskan, seorang pimpinan dapat menggunakan strategi-strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja para pegawai agar dapat memenuhi standar.

Kinerja pegawai penting artinya dalam usaha mengembangkan kualitas kerja, pembinaan, tindakan dan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan, serta keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan lainnya.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja penting artinya bagi organisasi, terutama untuk mengetahui hal-hal seperti sikap pegawai, keterampilan pegawai, motivasi pegawai, kualitas kerja pegawai, serta sebagai ukuran dalam melakukan pembinaan terhadap pegawai yang melakukan pekerjaannya kurang sesuai dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan.

Dengan diketahuinya tingkat kinerja pegawai, maka manajemen dalam organisasi dapat melakukan berbagai upaya untuk membina dan memperbaiki kinerja pegawai yang dikategorikan masih rendah.

2.1.2 Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Pemimpin organisasi akan menghadapi pergolakan besar dan lingkungan yang saling berlawanan. Salah satu indikator dan prediktor kepemimpinan yang terpercaya adalah kemampuan pribadi seseorang untuk menemukan makna dari kejadian-kejadian negatif dan belajar dari masa-masa penuh cobaan. Atau mampu menguasai lingkungan yang saling bertentangan, menjadi lebih kuat daripada sebelumnya, dan lebih berkomitmen daripada sebelumnya adalah hal hal yang penting untuk membentuk seorang pemimpin handal (Bennis & Thomas dalam Luthans, 2006). Dubrin dalam Jefri (2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan

menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Hal senada juga dikatakan Martoyo (2006) kepemimpinan merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Kemudian, Sutrisno (2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Dari beberapa pengertian kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan dalam mempengaruhi, memotivasi, menggerakkan serta mengarahkan suatu kelompok sehingga tercapai tujuan organisasi.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangatlah erat kaitannya dengan kualitas pimpinan, karena ditangan pemimpinlah otoritas dan segala kebijakan organisasi berada. Martoyo (2006) kepemimpinan merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama

Pemimpin merupakan orang yang berperan penting dalam pencapaian prestasi, individual, kelompok dan organisasi. Berhasilnya organisasi tergantung pada kualitas kemampuan seorang pemimpin. Sebagai seorang pemimpin mempunyai tugas dan tanggungjawab begitu banyak dalam pencapaian tujuan

organisasi, tanpa dibantu oleh bawahan maka tugas seorang pemimpin tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

Sutrisno, (2009) mengatakan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok, maka paling tidak ada tiga implikasi penting antara lain :

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu bawahan atau pengikut. Kesediaan dari bawahan untuk menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan atau pengikut maka semua kualitas kepemimpinan akan tidak relevan.
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok.
3. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara agar bawahan melaksanakan perintah pimpinan.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Jefri (2012) menggunakan studi ohio state menyatakan ada 3 (tiga) indikator kepemimpinan :

1. Menjual (selling) pemimpin menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi pengikutnya.
2. Berpartisipasi (participating), pemimpin dan pengikutnya saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.

3. Mendelegasikan (*delegating*) pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik dan dukungan pribadi terhadap pengikut-pengikutnya.

Berdasarkan uraian di atas penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan dalam penelitian ini dilihat dari indikator: *selling*, *participating*, dan *delegating*, pegawai dalam melaksanakan tugas, serta memberikan inspirasi kepada pegawainya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

2.1.3 Pengertian Etos Kerja

Setiap organisasi yang selalu ingin maju, akan melibatkan anggota untuk meningkatkan mutu kinerjanya. Salah satu cara untuk meningkatkan mutu diantaranya setiap orang yang ada dalam organisasi harus memiliki etos kerja. Sinamo dalam Bachtiar (2016) menyatakan bahwa etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kerjasama yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Istilah paradigma disini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealism yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang dilahirkan, standar-standar yang hendak dicapai, termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral, dan kode perilaku bagi para pemeluknya.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan

makna pada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal. Karyawan yang memiliki etos kerja yang baik akan berusaha menunjukkan suatu sikap, watak serta keyakinan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan bertindak dan bekerja secara optimal. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) juga dijelaskan bahwa etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok.

Yousef dalam Priatna (2015) mengemukakan bahwa etos kerja sangat ditekankan pada beberapa faktor berikut, yaitu:

1. Kerja keras
2. Komitmen dan dedikasi terhadap pekerjaan
3. Kreativitas selama bekerja
4. Kerja sama serta persaingan di tempat kerja
5. Ketepatan waktu dalam bekerja
6. Keadilan dan kedermawanan di tempat kerja

Penetapan etos kerja di tempat kerja juga berupaya menghindari penumpukan kekayaan dengan cara yang tak beretika atau kecurangan (*fraud*), lebih lanjut lagi, etos kerja lebih mengutamakan niat dalam diri seseorang dalam bekerja daripada hasil kerja seseorang.

Menurut Sinamo dalam Bachtiar (2016) ada delapan etos kerja profesional sebagai berikut:

1. Kerja Adalah Rahmat

Etos kerja pertama adalah percaya pada paradigma bahwa kerja adalah rahmat, dan karena itu harus disyukuri, paling sedikit karena 5 (lima) alasan:

- a. Pekerjaan itu sendiri secara hakiki adalah berkat Tuhan. Lewat pekerjaan Tuhan memelihara manusia. Dengan upah yang diterima karyawan dapat menyediakan sandang, pangan untuk keluarganya.
 - b. Karyawan selain menerima upah finansial juga menerima banyak faktor plus, misalnya jabatan, fasilitas, berbagai tunjangan dan kemudahan.
 - c. Talenta yang menjadi basis keahlian juga merupakan rahmat yang diberikan Tuhan kepada manusia.
 - d. Bahan baku yang dipakai dan diolah dalam bekerja juga tersedia karena rahmat Tuhan.
 - e. Di dalam pekerjaan semua individu terlibat dalam sebuah jaringan antar manusia yang fungsional, hirarkis dan sinergis yang membentuk kelompok kerja, profesi, korps, dan komunitas.
2. Kerja adalah Amanah
- Etos amanah lahir dari proses dialektika dan refleksi batin tatkala manusia berhadapan dengan kenyataan dilapangan yang dihadapkan dengan tuntutan moral dan idealisme dipihak lain. Dalam proses ini terjadi penyentakan-penyentakan perasaan, kejutan-kejutan jiwa, dan pencerahan-pencerahan batin yang kemudian mentransformasikan kesadaran manusia ke tingkat yang lebih tinggi dan selanjutnya melahirkan etos amanah. Dari kesadaran amanah ini lahirlah kewajiban moral yaitu tanggungjawab yang kemudian menumbuhkan keberanian moral dan keinginan kuat untuk:
- a. Bekerja sesuai dengan *job description* dan mencapai target-target kerja yang ditetapkan.

- b. Tidak menyalahgunakan fasilitas organisasi
 - c. Tidak membuat dan mendistribusikan laporan fiktif
 - d. Tidak menggunakan jam kerja untuk kepentingan pribadi
 - e. Mematuhi semua aturan dan peraturan organisasi
3. Kerja adalah panggilan

Kerja sebagai panggilan adalah sebuah konsep yang sangat tua. Dalam tradisi hinduisme dan budhisme konsep panggilan ini disebut darma, yaitu panggilan suci, kewajiban suci, tugas sakral untuk mengerjakan sesuatu. Tujuan panggilan yang terpenting adalah agar manusia dapat bekerja tuntas dan selalu mengedepankan integritas:

- a. Setiap orang lahir ke dunia dengan panggilan khusus, yang dilakoni oleh setiap orang terutama melalui pekerjaannya.
- b. Agar panggilan berhasil terselesaikan sampai tuntas, diperlukan integritas yang kuat, komitmen, kejujuran, keberanian mendengarkan nurani dan memenuhi tuntutan profesi dengan segenap hati, pikiran dan tenaga.
- c. Integritas adalah komitmen, janji yang harus ditepati, untuk menunaikan darma hingga tuntas, tidak pura-pura pada tugas atau ingkar pada tanggung jawab.
- d. Integritas berarti memenuhi tuntutan darma dan profesi dengan segenap hati, segenap pikiran, dan tenaga secara total, utuh, dan menyeluruh.
- e. Integritas berarti bersikap jujur kepada diri sendiri dan berkehendak hati, tidak memanipulasi, tetapi mengutamakan kejujuran dalam berkarya.

f. Integritas berarti bersikap sesuai tuntutan nurani, memenuhi panggilan hati untuk bertindak dan berbuat yang benar dengan mengikuti aturan dan prinsip sehingga bebas dari konflik kepentingan.

4. Kerja adalah Aktualisasi

Aktualisasi diri atau pengembangan potensi dapat terlaksana melalui pekerjaan, karena bekerja adalah penerahan energi biologis, psikologis, dan spiritual yang selain membentuk karakter dan kompetensi manusia. Tujuan aktualisasi yang terpenting adalah agar manusia biasa bekerja keras dan selalu tuntas:

- a. Tak ada sukses yang berarti tanpa kerja keras
- b. Kerja keras tak lain adalah melangkah satu demi satu secara teratur menuju impian yang diidamkan.
- c. Jangan berkecil hati karena menjumpai halangan, karena bahkan batu penghalangpun bisa menjadi batu loncatan menuju keberhasilan
- d. Manusia tak akan pernah memperoleh sesuatu yang besar kecuali ia mencobanya dengan kerja keras penuh semangat.
- e. Janganlah menangisi kegagalan, mulailah sekali lagi.

5. Kerja adalah Ibadah

Kerja itu ibadah, yang intinya adalah tindakan memberi atau membaktikan harta, waktu, hati dan pikiran. Melalui pekerjaan, manusia dapat memiliki kepribadian, karakter, dan mental yang berkembang, dapat memperkaya hubungan silaturahmi yang saling mengasihi, membangun rasa kesatuan antar manusia, menghasilkan kemakmuran, kesejahteraan dan kebahagiaan.

6. Kerja adalah Seni

Kerja sebagai seni yang mendatangkan kesukaan dan gairah kerja bersumber pada aktivitas-aktivitas kreatif, artistik, dan interaktif. Aktivitas seni menuntut penggunaan potensi kreatif dalam diri manusia, baik untuk menyelesaikan masalah-masalah kerja yang timbul maupun untuk menggagas hal-hal baru. Pekerjaan yang dihayati sebagai seni terutama terlihat dari kemampuan manusia berfikir tertib, sistematis dan konseptual, kreatif memecahkan masalah, imajinatif, dan konseptual, kreatif memecahkan masalah, imajinatif menemukan solusi, inovatif mengimplementasikannya, dan cerdas saat menjual.

7. Kerja adalah Kehormatan

Kerja sebagai kehormatan memiliki sejumlah dimensi yang, yaitu:

- a. Secara okupasional, pemberi kerja menghormati kemampuan karyawan sehingga seseorang itu layak memangku jabatan atau melaksanakan tugas tersebut.
- b. Secara psikologis, pekerjaan menyediakan rasa hormat dan kesadaran dalam diri individu bahwa ia memiliki kemampuan dan mampu dibuktikan dengan prestasi-prestasi yang diraihny a.
- c. Secara sosial, kerja memberikan kehormatan karena berkarya dengan kemampuan diri sendiri adalah kebajikan
- d. Secara finansial, pekerjaan memampukan manusia menjadi mandiri secara ekonomis

- e. Secara moral, kehormatan berarti kemampuan menjaga perilaku etis dan menjauhi perilaku tercela.
- f. Secara personal, maka kehormatan juga bermakna keterpercayaan yang lahir dari bersatunya kata dan perbuatan.
- g. Secara profesional, kehormatan berarti menjaga prestasi selalu unggul

8. Kerja adalah Pelayanan

Tujuan pelayanan yang terpenting adalah agar manusia selalu bekerja paripurna dengan tetap rendah hati. Di dunia bisnis, melayani adalah ikhtiar tiada henti untuk memuaskan pelanggan dengan menyajikan karya-karya yang mengesankan dan produk-produk unggulan. Apabila semua orang bekerja sesuai dengan hakikat profesi dan pekerjaannya, melayani dengan sempurna penuh kerendahan hati, maka setiap orang, dan pada gilirannya seluruh masyarakat akan bergerak ke tingkat kemuliaan yang lebih tinggi.

Menurut Muttaqin (2010) suatu individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi atau positif, apabila menunjukkan indikator sebagai berikut :

- a. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia
- b. Kerja sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia.
- c. Kerja dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia.
- d. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita.
- e. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Sedangkan bagi individu atau kelompok masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah atau negatif, maka akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya, yaitu :

- a. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri,
- b. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia,
- c. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan,
- d. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan,
- e. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

Etos kerja yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok masyarakat, akan menjadi sumber motivasi bagi perbuatannya. Apabila dikaitkan dengan situasi kehidupan manusia yang sedang “membangun”, maka etos kerja yang tinggi akan dijadikan sebagai prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan itu. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap kepada manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap mutu atau kualitas yang semestinya.

2.1.4 Pengertian Budaya Organisasi

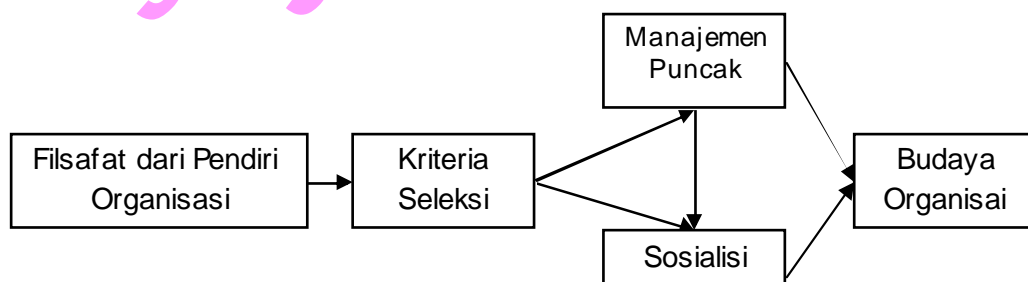
Menurut Siagian (2008) budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu terhadap perusahaan lain. Disisi lain, budaya organisasi juga sering diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi karyawan dan konsumen. Selain dipahami, seluruh jajaran menyakini sistem nilai tersebut sebagai landasan

gerak perusahaan. Robbins (2006) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama. Jadi budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai apa yang bisa dilakukan di dalam perusahaan, memperlakukan karyawannya, maupun kegiatan operasional organisasi lainnya.

Pada dasarnya untuk membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap, mengalami pasang surut, dalam penerapan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Budaya bisa dilihat sebagai suatu hal yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan cakupannya ke tingkat organisasi atau bahkan ke kelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya, direkayasa, diatur dan diubah (Robbins, 2006)

Berikut ini adalah gambar proses terbentuknya budaya organisasi:

Gambar 2.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi



Sumber : Robbins, 2006

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan dari manajemen

puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan yang tidak. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya perusahaan tergantung pada kecocokan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Seorang manajer harus menerapkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang konsisten dengan kepercayaan dan nilai-nilai dari budaya yang diinginkan. Semua empat fungsi bisa memberikan kontribusi pada perubahan budaya, tetapi biasanya pengarahan sangat penting. Budaya organisasi dapat dibentuk melalui beberapa cara. Cara tersebut biasanya melalui beberapa tahap yaitu (Robbins, 2006):

1. Seseorang (pendiri) mempunyai ide atau gagasan tentang organisasi baru.
2. Pendiri membawa satu atau lebih orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan membentuk sebuah kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
3. Kelompok tersebut memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan sebuah organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain mengenai hal yang relevan.
4. Langkah terakhir yaitu orang-orang lain dibawa masuk ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti dan pada akhirnya memulai sebuah pembentukan sejarah bersama.

Menurut Robbins (2006), ada tujuh ciri-ciri utama yang secara keseluruhan, mencakup esensi dari budaya organisasi. Ketujuh ciri-ciri tersebut adalah :

1. Inovasi dan pengembalian resiko, yaitu sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi keluaran, yaitu sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada kepada tehnik-tehnik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tertentu.
4. Orientasi ke orang, yaitu sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan dampak dari keluarga terhadap karyawannya.
5. Orientasi team, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi seputar kelompok-kelompok (*teams*) daripada seputar perorangan.
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang lebih agresif dan kompetitif.
7. Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

Budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk anggota organisasi yang berada dalam hirarki organisasi, misalnya bagi organisasi yang didominasi oleh pendiri, maka budaya organisasi yang ada di dalam organisasi tersebut menjadi wahana untuk mengkomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada pekerja lainnya.

Jika budaya terbentuk dari norma-norma moral, sosial dan perilaku dari sebuah organisasi yang didasarkan pada keyakinan, tindak-tanduk, dan

prioritas anggota-anggotanya, maka pemimpin secara definitif adalah anggota dan banyak mempengaruhi perilaku-perilaku dengan contoh ketulusan anggota organisasi itu sendiri. Di dalam model manajemen apapun, para pemimpin selalu bertanggung- jawab atas keteladanannya (Robbins, 2006).

Budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda yang dapat ditinjau dari sisi kejelasan dan ketahanan terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah.

Budaya organisasi mampu menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, tetapi dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Konsep budaya organisasi telah berkembang, dalam hal ini bukan sekedar jati diri, slogan, atau semangat romantisme belaka (dalam paradigma lama). Lebih dari itu, budaya organisasi (paradigma baru) menurut Robbins (2006) memiliki 3 hal, yakni:

1. Alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha.
2. Pengembangan sumber daya manusia agar semakin berkualitas.
3. Sebagai andalan daya saing.

2.2. Penelitian Terdahulu

Sebagai referensi penelitian, penulis merangkum beberapa penelitian terdahulu yang relevan terkait dengan pembahasan kepemimpinan, etos kerja, budaya organisasi dan kinerja. Berikut ini adalah rangkuman jurnal dan penelitian terdahulu berdasarkan tabel berikut:

Tabel 2.1. Jurnal dan Penelitian Terdahulu

No	Judul/ Peneliti/ Tahun	Variabel Penelitian	Model Analisis	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Dengan Kinerja Pegawai KPP Pratama Boyolali (Abdillah, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan - Stres Kerja, - Disiplin Kerja - Kompensasi - Kinerja Pegawai 	Analisis Regresi Linier Berganda	- Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali.
2.	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Petugas Penyuluh Lapangan (PPL) Pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan pangan Kabupaten Siak (Dinata. 2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan - Kompensasi - Kinerja 	Analisis Regresi Linier	- Ada Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Petugas Penyuluh Lapangan (PPL)
3	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Etos Kerja dan Kinerja pada KPP Pratama di Pekanbaru (Bachtiar, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Etos Kerja - Kinerja 	Analisis Regresi Linier	- Ada pengaruh yang positif dan Signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap etos kerja dan kinerja pegawai KPP Pratama di Pekanbaru
4	Kinerja Organisasi Publik (Kasus di Dinas Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Purwakarta) (Permana, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur Organisasi - SDM - Anggaran 	Deskripsi Kualitatif	- Kinerja Dinas Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Purwakarta belum optimal

2.3. Kerangka Pemikiran

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Yogyakarta tujuan utamanya adalah sebagai kantor pelayanan dalam menghimpun penerimaan pajak terutama di kota Yogyakarta. Dalam pelaksanaan dilapangan, kinerja karyawan merupakan salah satu unsur penting didalam manajemen kinerja. Pernyataan ini mencerminkan bahwa manajemen kinerja suatu organisasi akan berjalan baik bila organisasi tersebut memiliki sistem evaluasi kinerja secara baik. Dalam menilai kinerja pegawai KPP Pratama Yogyakarta unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusianya, sebab walaupun perencanaan telah disusun rapi dan baik, apabila karyawan atau personel yang tercermin melaksanakan pekerjaannya dalam struktur organisasi tertentu tidak mempunyai etos kerja yang baik, maka perencanaan itu akan sia-sia, oleh karena itu beberapa instansi menganggap masalah pembinaan dan pengembangan pegawai sangat penting.

Faktor penting yang turut berperan dalam menjadikan kinerja pegawai KPP Pratama Yogyakarta adalah menyangkut kepemimpinan. Kepemimpinan di setiap instansi adalah faktor yang sangat penting dan menentukan keberhasilan instansi. Kepemimpinan yang sukses ditunjukkan dengan keberhasilan mengelola instansi untuk mencapai tujuannya dan tujuan pribadi-pribadi yang terlibat didalamnya.

Selain faktor kepemimpinan yang baik, etos kerja pegawai yang tinggi sangat mendukung kinerja pegawai. Etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kerjasama yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigm kerja yang integral. Istilah paradigm

disini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang dilahirkan, standar-standar yang hendak dicapai, termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik, moral, dan perilaku para pemeluknya.

Kinerja pegawai yang didukung oleh kepemimpinan yang baik dan etos kerja yang tinggi akan lebih maksimal apabila didukung oleh budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya.

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap pegawai pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Kotler dan Heskett mengatakan bahwa istilah umum budaya berasal dari antropologi yang mendefinisikan secara formal dan totalitas pola perilaku, seni, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dan hasil karya dan pemikiran manusia yang Sutrisno (2009). "Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja..

Menurut Penelitian Abdillah (2011), Dinata (2014), Permana (2016) dan Bachtiar (2016), dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai. Semakin baik kepemimpinan seseorang maka semakin baik pula kinerja pegawai yang

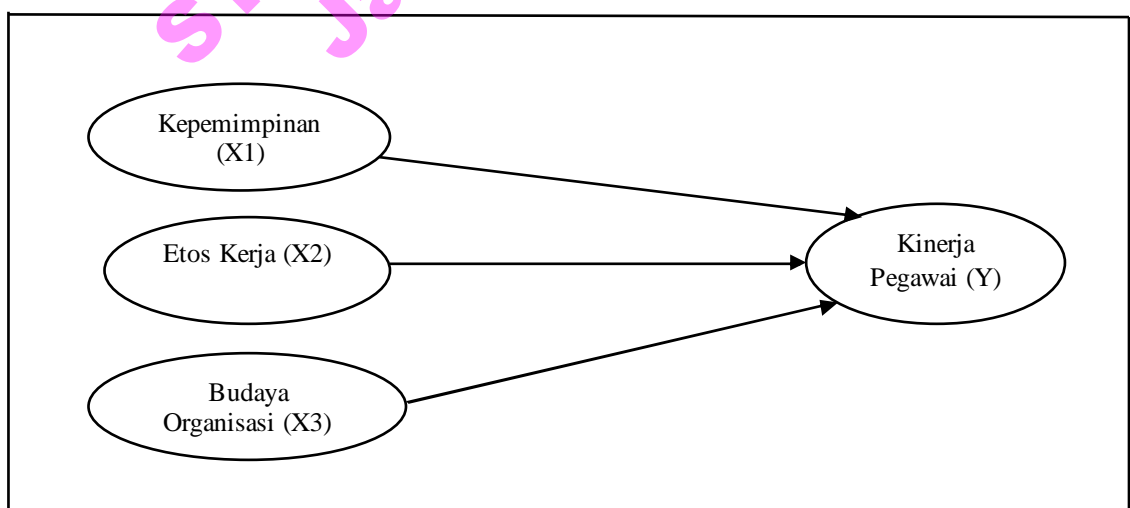
dipimpinnya. Dan sebaliknya apabila kepemimpinan semakin tidak baik maka akan berpengaruh pada kinerja pegawai yang akan semakin menurun.

Penelitian (Bachtiar, 2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara etos kerja terhadap kinerja Pegawai. Semakin tinggi etos kerja pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya etos kerja yang rendah akan menurunkan kinerja pegawai.

Selanjutnya menurut (Bachtiar, 2016) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Semakin baik budaya organisasi maka akan berimbas dengan semakin baik pula kinerja pegawai. Dan sebaliknya budaya organisasi yang semakin tidak baik akan mengakibatkan kinerja pegawai yang akan semakin menurun.

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh adanya Kepemimpinan, Etos Kerja dan Budaya Organisasi. Dalam kerangka pemikiran dapat digambarkan kerangka sebagai berikut:

Gambar 2.2 Model Penelitian



Sumber:

Abdillah (2011), Dinata (2014), (Bachtiar, 2016)

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah serta model penelitian yang ada maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai
2. Terdapat pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai
3. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
4. Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

STIE Widya Wiwana
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di KPP Pratama Yogyakarta yang beralamat di Jalan Panembahan Senopati No. 20 Yogyakarta. Wilayah kerja KPP Pratama Yogyakarta meliputi seluruh wilayah Kotamadya Yogyakarta yang terdiri dari 14 Kecamatan dan 45 Kelurahan.

3.2. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Penelitian korelasional dirancang untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam suatu populasi, di sini peneliti juga dapat mengetahui berapa besar pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat serta bentuk arah hubungan yang terjadi. Penelitian ini akan mengetahui hubungan kepemimpinan, etos kerja, dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai KPP Pratama Yogyakarta.

3.3. Defenisi Operasional Variabel

Untuk mengetahui variabel penelitian dalam penelitian ini, dapat dilihat pada operasional variabel berikut ini.

Tabel 3.1. Matriks Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Skala
<p>Kepemimpinan (X1)</p> <p>Kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai (Dubrin dalam Bachtiar 2016)</p>	<p>1. Perilaku Instruktif (Pemimpin menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi pengikutnya)</p> <p>2. Perilaku Partisipatif (Pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi)</p> <p>3. Perilaku Delegatif (Pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik, dan dukungan pribadi terhadap pengikut-pengikutnya)</p> <p>Harsey dan Blanchard dalam Jefri (2012)</p>	Ordinal
Variabel	Indikator	Skala
<p>Etos Kerja (X2)</p> <p>Etos Kerja merupakan konsep yang memandang pengabdian atau dedikasi terhadap pekerjaan sebagai nilai yang sangat berharga (Yousef dalam Bachtiar 2016)</p>	<p>1) Penilaian hasil kerja</p> <p>2) Pandangan kerja,</p> <p>3) Kerja sebagai aktifitas</p> <p>4) Kerja butuh ketekunan</p> <p>5) Kerja sebagai bentuk ibadah</p> <p>Sumber: Wawan (2010)</p>	Ordinal

Variabel	Indikator	Skala
Budaya Organisasi (X3) Budaya Organisasi merupakan sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertidak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004)	1) Profesionalisme karyawan, 2) Jarak dari manajemen, 3) Sikap terbuka, 4) Keteraturan karyawan, 5) Rasa curiga pada rekan kerja 6) Integrasi karyawan (Robbins dalam Bachtiar, 2016)	Ordinal
Variabel	Indikator	Skala
Kinerja Pegawai (Y) Hal yang dinilai dalam pengukuran kinerja adalah : pengetahuan dan keterampilan kerja. Memperlihatkan keahlian yang dibutuhkan untuk mencapai tanggungjawab utama dan sasaran, komunikasi jelas, tepat dan efektif dalam mengemukakan pikiran, baik secara lisan maupun tulisan, inisiatif / kreatifitas / pengembangan diri. Secara efisien memanfaatkan waktu & sumber daya. (Notoatmojo dalam Bachtiar 2016)	1) Pengetahuan 2) Inisiatif 3) Efektifitas 4) Efisiensi 5) Ketepatan 6) Pekerjaan sesuai target 7) Pekerjaan sesuai tujuan yang diharapkan 8) Sesuai standar Waktu 9) Penggunaan waktu sisa untuk kegiatan kantor Sumber: (Notoatmojo dalam Bachtiar 2016)	Ordinal

3.4. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini ada tiga variabel bebas, yaitu kepemimpinan, etos kerja, dan budaya organisasi serta satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Untuk menghindari pengertian yang berbeda dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka definisi operasional variabel adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan (X1)

merupakan Proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dalam penelitian ini kepemimpinan dilihat dari indikator: (1) Perilaku instruktif, (2) Perilaku partisipatif, (3) Perilaku delegatif (Hersey dan Blanchard dalam Jefri 2012)

2. Etos Kerja (X2)

merupakan merupakan konsep yang memandang pengabdian atau dedikasi terhadap pekerjaan sebagai nilai yang sangat berharga. Dalam penelitian ini etos kerja dilihat dari indikator: (1) Penilaian Hasil Kerja, (2) Pandangan Kerja, (3) Kerja butuh ketekunan, (4) Kerja Sebagai Aktifitas, (5) Kerja sebagai bentuk ibadah.(Yousef dalam Bachtiar, 2016) dan (6) Menjunjung tinggi nilai etika dalam bekerja.

3. Budaya Organisasi (X3)

merupakan sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertidak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Dalam penelitian ini indikator Budaya Organisasi dilihat dari (1) Profesionalisme karyawan, (2) Jarak dari manajemen, (3) Keteraturan karyawan, (4), Rasa curiga pada rekan kerja (5) Sikap terbuka dan (6) Integrasi karyawan (Robbins dalam Bachtiar, 2016)

4. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Dalam penelitian ini Kinerja Pegawai dilihat dari indikator: (1) Kualitas kerja, (2) Kuantitas kerja (3) Ketepatan waktu (Notoatmojo dalam Bachtiar, 2016)

3.5. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah semua pegawai KPP Pratama Yogyakarta yang berjumlah 110 orang dengan rincian :

Tabel 3.2 Populasi Penelitian

No	Bagian/Seksi	Jumlah (Orang)
1	Subbag Umum	10
2	Seksi Pelayanan	17
3	Seksi PDI	8
4	Seksi Waskon	44
5	Seksi Ekstensifikasi Perpajakan	9
6	Seksi Penagihan	5
7	Seksi Pemeriksaan dan Fungsional	17
	Jumlah-0011-	110

Sumber: KPP Pratama Yogyakarta 2017

b. Sampel

Mengingat jumlah populasi yang terlalu besar, maka penelitian ini menggunakan sampel. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *stratified random sampling*.

Jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini disesuaikan dengan analisis yang digunakan, sampel responden yang akan diteliti harus mencapai jumlah tertentu agar benar-benar mewakili populasi. Untuk menentukan jumlah sampel yang dianggap memenuhi syarat digunakan rumus Slovin yang dikemukakan Husein (2001:120) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir, yaitu 10%

Tabel 3.3 Perhitungan Sampel Penelitian

No	Unit Kerja	Populasi	Perhitungan	Sampel
1	Subbag Umum	10	(10/110) x 53	5
2	Seksi Pelayanan	17	(17/110) x 53	8
3	Seksi PDI	8	(8/110) x 53	4
4	Seksi Waskon	44	(44/110) x 53	21
5	Seksi Ekstensifikasi Perpajakan	9	(9/110) x 53	4
6	Seksi Penagihan	5	(5/110) x 53	3
7	Seksi Pemeriksaan&Fungsional	17	(17/110) x 53	8
	Jumlah	110		53

Berdasarkan rumus di atas, ukuran sampel yang dianggap sudah dapat mewakili populasi dengan menggunakan derajat kepercayaan (90%) adalah:

$$n = \frac{110}{1 + (110)(0,1)^2} = 53$$

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 53 orang pegawai.

3.6. Prosedur Pengumpulan Data

Data keempat variabel penelitian dikumpulkan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden yaitu pegawai KPP Pratama Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup yang digunakan untuk mendapatkan data tentang tanggapan mengenai indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Skala ordinal berkaitan dengan kala *Likert*, yaitu pertanyaan kuesioner yang bersifat kualitatif dijadikan kuantitatif dengan jawaban diberi skor 1 sampai dengan 5 (Masri dan Effendi, 2006). Skala *Likert* ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang. Skala *Likert* dirancang untuk meyakinkan responden menjawab dalam berbagai tingkatan pada setiap butir pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Data tentang dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini yang ditujukan kepada responden menggunakan skala 1 – 5 dan diberi skor sebagai berikut:

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Ragu-Ragu (RG)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)

Dalam pengumpulan data keempat variabel penelitian, untuk mengolah skala pengukuran dengan data yang berskala ordinal. Pengolahan data dilakukan agar data yang diperoleh memenuhi asumsi yang dituntut dalam perhitungan *statistic parametrik*.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif disini berisi tentang profile dari KPP Pratama Yogyakarta termasuk wilayah kerja dan sruktur organisasinya. Juga akan dijelaskan mengenai gambaran umum responden dari penelitian ini yang secara garis besar meliputi jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir dari para responden yang merupakan pegawai KPP Pratama Yogyakarta

3.7.2. Pengujian Persyaratan Analisis

1) Uji Validitas

Pengujian validitas bertujuan mengukur valid atau sah tidaknya suatu kuesioner, suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis butir, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Analisis butir ini menggunakan alat bantu komputer program SPSS versi 17.

Menurut Imam (2009) kriteria pengujian analisis butir ini adalah, jika nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) skor tiap butir dengan skor total lebih besar dan sama

dengan nilai r_{tabel} pada taraf signifikansi ($\alpha=0,05$), maka butir pernyataan instrumen dinyatakan valid. Sementara, jika nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) skor tiap butir dengan skor total lebih kecil dari nilai r_{tabel} pada taraf signifikansi ($\alpha=0,05$), maka butir pernyataan instrumen dinyatakan tidak valid.

2) Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dianalisis dengan teknik *alpha Cronbach*. Menurut Imam (2009) kriteria pengujian analisis ini adalah, jika nilai koefisien korelasi (r_{alpha}) lebih besar dan sama dengan nilai r_{tabel} pada taraf signifikansi ($\alpha=0,05$), maka butir pernyataan instrumen dinyatakan reliabel. Sementara, jika nilai koefisien korelasi (r_{alpha}) lebih kecil dari nilai r_{tabel} pada taraf signifikansi ($\alpha=0,05$), maka butir pernyataan instrumen dinyatakan tidak reliabel

3.7.3 Uji Asumsi Regresi

1) Asumsi Kebebasan Sisaan

Rata-rata kesalahan pengganggu adalah nol, dilakukan dengan menggunakan plot sisaan terhadap nilai prediksi peubah tak bebas. Jika plot menunjukkan pola tertentu dan nilai sisaan tersebar di sekitar titik nol, maka asumsi terpenuhi.

2) Asumsi Homoskedastisitas

Homoskedastisitas adalah suatu keadaan dimana variansi dari tiap sisaan, yang tergantung pada nilai yang dipilih dari variabel yang dapat menjelaskannya, adalah suatu angka konstan. Pendeteksiannya dapat dilakukan dengan melihat plot antara kuadrat sisaan dengan nilai perkiraan dari Y. Jika plotnya tidak menunjukkan suatu pola tertentu yang disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Adanya heteroskedastisitas mengakibatkan penaksir tidak lagi efisien walaupun penaksir tersebut tetap tidak bias dan konsisten.

3) Asumsi Distribusi Normal

Asumsi normalitas dapat diuji dengan menggunakan *Normal P-P plot of regression standardised* antara *expected cumulatif propability* dengan *observed cumulatif propability*. Jika sebaran tidak identik dengan garis lurus pada normal plott maka asumsi kenormalan tidak terpenuhi.

4) Asumsi Tidak Ada Multikolinearitas

Multikolinearitas artinya terjadi hubungan linear antara variabel bebas. Multikolinearitas dapat diketahui dengan menggunakan konsep Faktor Inflasi Ragam atau disebut VIF (*Variance Inflation Factory*) Nilai VIF dapat diperoleh dengan rumus :

$$VIF = \frac{1}{Tolerance} = \frac{1}{1 - R_i^2}$$

R_i^2 adalah koefisien determinasi yang dihasilkan dengan meregresikan variabel penjelas ke - I dengan variabel lainnya semakin tinggi nilai R_i^2 , VIF

akan semakin besar. Suatu model jika nilai VIF melebihi 10 maka perlu diperhatikan masalah multikolinearitas.

3.7.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi berkenaan dengan studi ketergantungan suatu variabel, variabel tak bebas, pada satu atau lebih variabel lain, variabel yang menjelaskan (*Explanatory variabel*), dengan maksud menaksir atau meramalkan nilai rata-rata hitung (mean) atau rata-rata populasi variabel tak bebas. Persamaan regresi berganda dapat dituliskan sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

- \hat{Y} = Nilai estimasi variabel terikat (kinerja pegawai)
- a = Nilai konstanta.
- X_1 = Variabel Kepemimpinan
- X_2 = Variabel Etos Kerja
- X_3 = Variabel Budaya Organisasi
- b_1, b_2 dan b_3 = Koefisien regresi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Profile Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

KPP Pratama Yogyakarta dan di bawah Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan merupakan kantor pelayanan pajak di wilayah kerja Kota Yogyakarta. KPP Pratama Yogyakarta Yogyakarta wilayah kerja meliputi 14 Kecamatan yaitu:

1. Kotagede
2. Mergangsan
3. Umbulharjo
4. Gedongtengen
5. Jetis
6. Mantrijeron
7. Ngampilan
8. Tegalrejo
9. Wirobrajan
10. Danurejan
11. Gondokusuman
12. Gondomanan
13. Kraton
14. Pakualaman

4.1.2. Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta terdiri dari:

1. Seksi Pelayanan

Tugas melaksanakan pelayanan kepada Wajib Pajak sehubungan dengan pelaporan dan pendaftaran yang berkaitan dengan perpajakan, dan menerbitkan produk hukum perpajakan.

2. Seksi Ekstensifikasi

Tugas melaksanakan pekerjaan sehubungan dengan penggalian terhadap calon wajib pajak dan pengembangan adanya potensi pajak di lapangan.

3. Sub Bagian Umum

Tugas melaksanakan pekerjaan sehubungan dengan kepegawaian, tata usaha, kearsipan, keuangan dan rumah tangga. Juga bertanggung jawab dalam kegiatan pemeliharaan dan perbaikan sarana dan prasarana kantor.

4. Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI)

Tugas melaksanakan proses pengolahan data sehubungan dengan data dan pelaporan dari Wajib Pajak.

5. Seksi Penagihan

Tugas melaksanakan pekerjaan penagihan atas tunggakan Wajib Pajak yang dilakukan dengan penagihan persuasif hingga penagihan aktif sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pekerjaan yang dilakukan adalah proses penagihan pajak, proses teguran, proses surat paksa dan proses sita.

6. Seksi Pengawasan dan Konsultasi

Tugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak, konsultasi teknis perpajakan, penyusunan profil Wajib Pajak, analisis kinerja Wajib Pajak dan pekerjaan pengawasan terhadap Wajib Pajak yang diberada di wilayah kerja yang menjadi tanggung jawabnya.

7. Seksi Pemeriksaan

Tugas melaksanakan pekerjaan pengawasan administrasi atas pemeriksaan yang akan, yang sedang dan yang sudah selesai.

8. Kelompok Jabatan Fungsional

Tugas melaksanakan kegiatan pemeriksaan di bidang perpajakan. Pemeriksaan yang dilaksanakan dapat berupa pemeriksaan lapangan atau pemeriksaan kantor dimana tujuannya adalah menguji tingkat kepatuhan Wajib Pajak.

4.1.3. Visi dan Misi

1. Visi Direktorat Jenderal Pajak

Menjadi Institusi Penerimaan Negara yang Terbaik demi Menjamin Kedaulatan dan Kemandirian Negara.

2. Misi Direktorat Jenderal Pajak

Menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan:

- a) Mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil;

- b) Pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan;
- c) Aparatur pajak yang berintegritas, kompeten dan profesional; dan
- d) Kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja.

4.1.4. Nilai-Nilai Kementerian Keuangan

Nilai-nilai Kementerian Keuangan Republik Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Integritas

Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

2. Profesionalisme

Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

3. Sinergi

Membangun dan memastikan hubungan kerja sama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku jabatan.\

4. Pelayanan

Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman.

5. Kesempurnaan

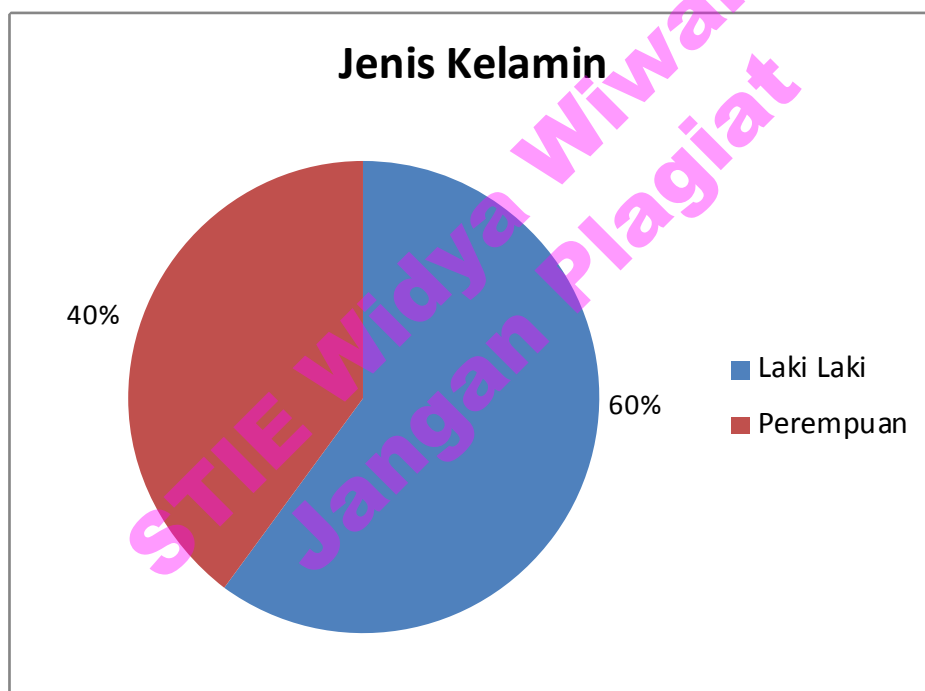
Senantiasa melakukan upaya perbaikan disegala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

4.2 Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden dimaksudkan untuk mengetahui komposisi responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini khususnya informasi tentang responden pegawai KPP Pratama Yogyakarta. Komposisi responden yaitu: usia, jenis kelamin, dan lama penggunaan secara rinci tersaji sebagaimana gambaran berikut :

4.2.1. Jenis Kelamin Responden

Gambar 4.1. Persentase Jenis Kelamin Responden

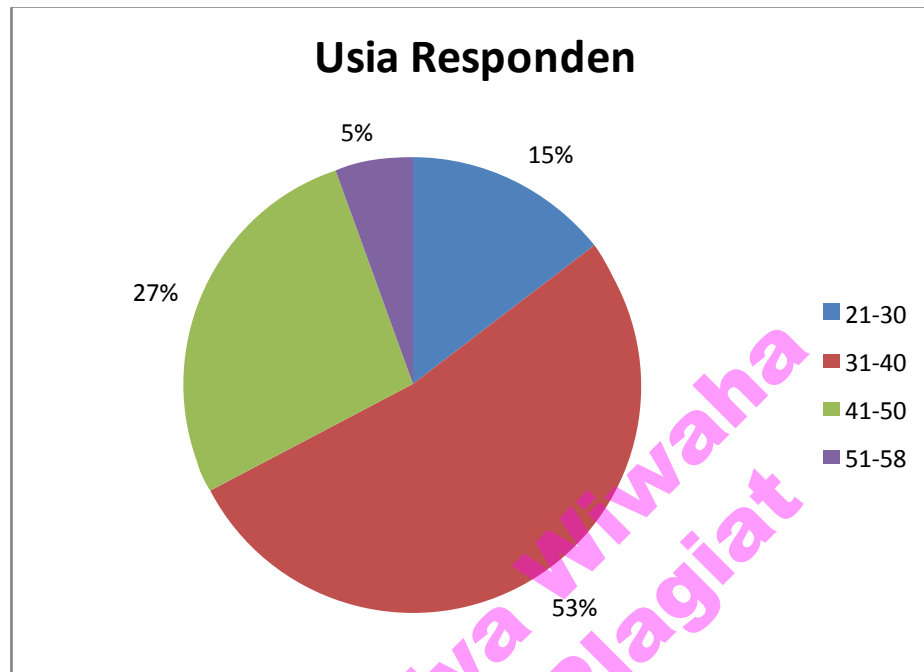


Sumber: Data Olahan 2017

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Pratama Yogyakarta yang berjumlah 55 orang. Berdasarkan gambar 4.1 di atas bahwa jenis kelamin terbanyak dari responden adalah laki-laki yaitu berjumlah 33 orang atau 60% dan perempuan berjumlah 22 orang atau 40%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada KPP Pratama Yogyakarta lebih banyak kaum laki-laki dibanding perempuan.

4.2.2. Usia Responden

Gambar 4.2. Persentase Usia Responden



Sumber: Data Olahan 2017

Berdasarkan gambar 4.2 di atas, responden dengan :

- a) umur 21 sampai dengan 30 tahun berjumlah 8 orang atau 15%,
- b) umur 31 sampai dengan 40 tahun berjumlah 29 orang atau 53%,
- c) umur 41 sampai dengan 50 tahun berjumlah 15 orang atau 27%, dan
- d) umur 51 sampai dengan 58 tahun berjumlah 3 orang atau 5%.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai pada KPP Pratama Yogyakarta berumur kurang dari 40 tahun, artinya termasuk ke dalam angkatan kerja yang cukup produktif dan relatif masih dapat dikembangkan untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Usia 30 – 40 tahun umumnya memiliki nilai motivasi, kerja keras, dan ambisi untuk mencapai kesuksesan atau prestasi.

4.2.3. Tingkat Pendidikan Responden

4.3. Persentase Pendidikan Terakhir Responden



Sumber: Data Olahan 2017

Dilihat dari tingkat pendidikan responden pada gambar 4.3 di atas, tingkat pendidikan terakhir responden adalah :

- a) SMA berjumlah 3 orang atau 6%,
- b) Diploma (D3 atau D1) berjumlah 15 orang atau 27%,
- c) S-1 berjumlah 33 orang atau 60%,
- d) S-2 berjumlah 4 orang atau 7%,

Ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Yogyakarta rata-rata berpendidikan tinggi, artinya pegawai memiliki kemampuan dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja seseorang pegawai dan merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang.

4.3 Pengujian Instrumen Penelitian

4.3.1 Pengujian Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dahulu dicari korelasi antara bagian-bagian dan alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Untuk menghitung validitas alat ukur digunakan rumus Pearson Product Moment. Harga r yang di peroleh, kemudian dibandingkan dengan nilai r tabel dalam tabel statistik. Dengan menggunakan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan ($dk = n-2$), dengan sampel sebanyak 30 orang, maka didapatkan r tabel = 0,306.

Jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, berarti alat instrumen penelitian yang digunakan valid. Dan jika nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, berarti alat instrumen penelitian yang digunakan tidak valid. Hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh bahwa butir pernyataan untuk variabel :

- a) X_1 (kepemimpinan) semua butir adalah valid karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($r_{hitung} > 0,306$)
- b) X_2 (etos kerja) semua butir adalah valid karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($r_{hitung} > 0,306$)
- c) X_3 (budaya organisasi) semua butir adalah valid karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($r_{hitung} > 0,306$)
- d) Y (kinerja) semua butir adalah valid karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($r_{hitung} > 0,306$)

Berikut tabel validitas yang telah direkap :

Tabel 4.1. Validitas Variabel

Variabel	No	Butir Pertanyaan	r hitung	r tabel	Kesimpulan
Kepemimpinan	1	AA1	0,753	0,306	Valid
	2	AA2	0,715	0,306	Valid
	3	AB1	0,794	0,306	Valid
	4	AB2	0,791	0,306	Valid
	5	AC1	0,813	0,306	Valid
	6	AC2	0,590	0,306	Valid
Etos Kerja	1	B1	0,728	0,306	Valid
	2	B2	0,706	0,306	Valid
	3	B3	0,812	0,306	Valid
	4	B4	0,683	0,306	Valid
	5	B5	0,827	0,306	Valid
	6	B6	0,747	0,306	Valid
Budaya Organisasi	1	C1	0,782	0,306	Valid
	2	C2	0,677	0,306	Valid
	3	C3	0,760	0,306	Valid
	4	C4	0,701	0,306	Valid
	5	C5	0,865	0,306	Valid
	6	C6	0,859	0,306	Valid
Kinerja Pegawai	1	DA1	0,781	0,306	Valid
	2	DA2	0,790	0,306	Valid
	3	DB1	0,814	0,306	Valid
	4	DB2	0,778	0,306	Valid
	5	DC1	0,947	0,306	Valid
	6	DB2	0,858	0,306	Valid

Sumber : Data Olahan 2017

Dari Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa untuk setiap item sub variabel dinyatakan valid, untuk mengukur validitas dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel, terlihat korelasi item tersebut lebih besar dari nilai r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$) (Imam, 2009). sehingga semua pernyataan dapat digunakan dalam penelitian ini.

4.3.2 Pengujian Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α), apabila Cronbach Alpha $> 0,60$ maka butir pernyataan instrumen dinyatakan reliabel (Imam, 2009). Berikut tabel reliabilitas yang telah direkap

Tabel 4.2. Reliabilitas Variabel

Variabel	Butir Pertanyaan Valid	Cronbach Alpha	Kesimpulan
Kepemimpinan	6	0,839	Reliabel
Etos Kerja	6	0,859	Reliabel
Budaya Organisasi	6	0,906	Reliabel
Kinerja Pegawai	6	0,816	Reliabel

Sumber : Data Olahan 2017

Tabel 4.2 di atas memperlihatkan bahwa reliabilitas instrumen kepemimpinan, budaya organisasi, etos kerja, dan kinerja pegawai dikategorikan tinggi karena nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60. Artinya bahwa tingkat keandalan atau tingkat kepercayaan instrumen yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan, budaya organisasi, etos kerja, dan kinerja pegawai telah reliabel dan dapat digunakan pada analisis lebih lanjut.

4.3.3 Pengujian Korelasi antar Variabel Bebas dan Variabel Tak Bebas

Analisis korelasi Rank Spearman digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas X dan variabel tak bebas Y.

Hipotesis yang digunakan adalah

H_0 = tidak ada hubungan antara variabel X dan variabel Y

H_1 = ada hubungan antara variabel X dan variabel Y

Kemudian nilai signifikansi dari pengujian dibandingkan dengan nilai probabilitas 0,05. Jika nilai signifikansi < 0,05 artinya H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara variabel X dan variabel Y

Tabel 4.3. Korelasi Rank Spearman

Variabel Bebas	Signifikansi	Korelasi	Kesimpulan
Kepemimpinan	0,000	0,506	Ada hubungan antara variabel Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai
Etos Kerja	0,000	0,535	Ada hubungan antara variabel Etos Kerja dan Kinerja Pegawai
Budaya Organisasi	0,000	0,628	Ada hubungan antara variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Sumber : Data Olahan 2017

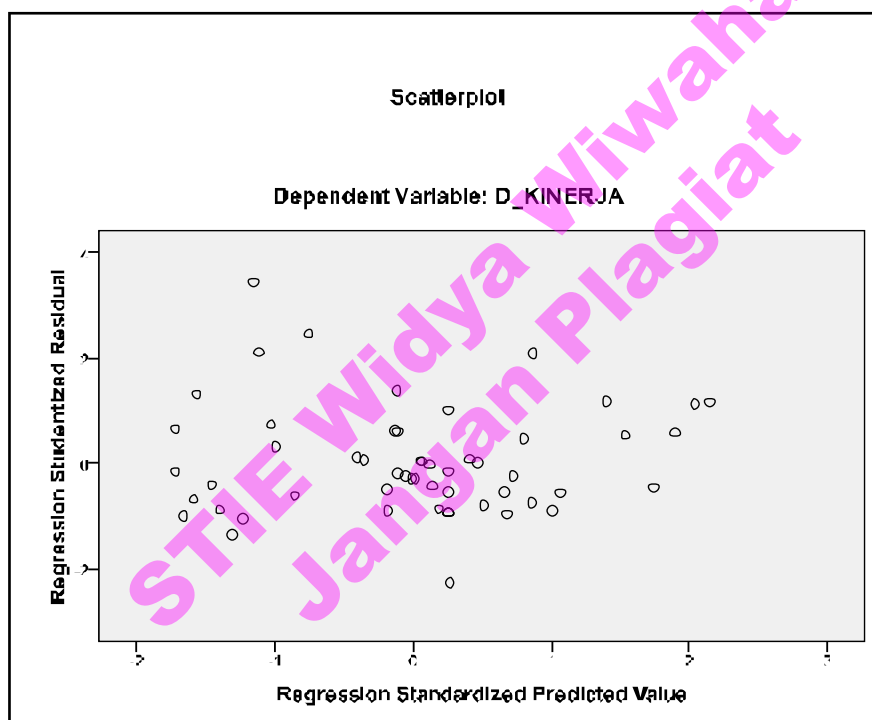
Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai signifikansi masing-masing variabel X terhadap variabel Y bernilai 0,000 lebih kecil daripada nilai probabilitas 0,05. Hal ini berarti H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara masing-masing variabel X terhadap variabel Y. Besarnya korelasi antara variabel X dan Y bernilai positif diatas 0,5.

4.3.4. Pengujian Asumsi Regresi

a) Asumsi Kebebasan Sisaan dan Homoskedastisitas

Pemeriksaan terhadap asumsi kebebasan sisaan dan homoskedastisitas dilakukan dengan menggunakan plot sisaan terhadap nilai prediksi variabel bebas.

Gambar 4.4. Plot sisaan terhadap nilai perkiraan variabel KINERJA PEGAWAI



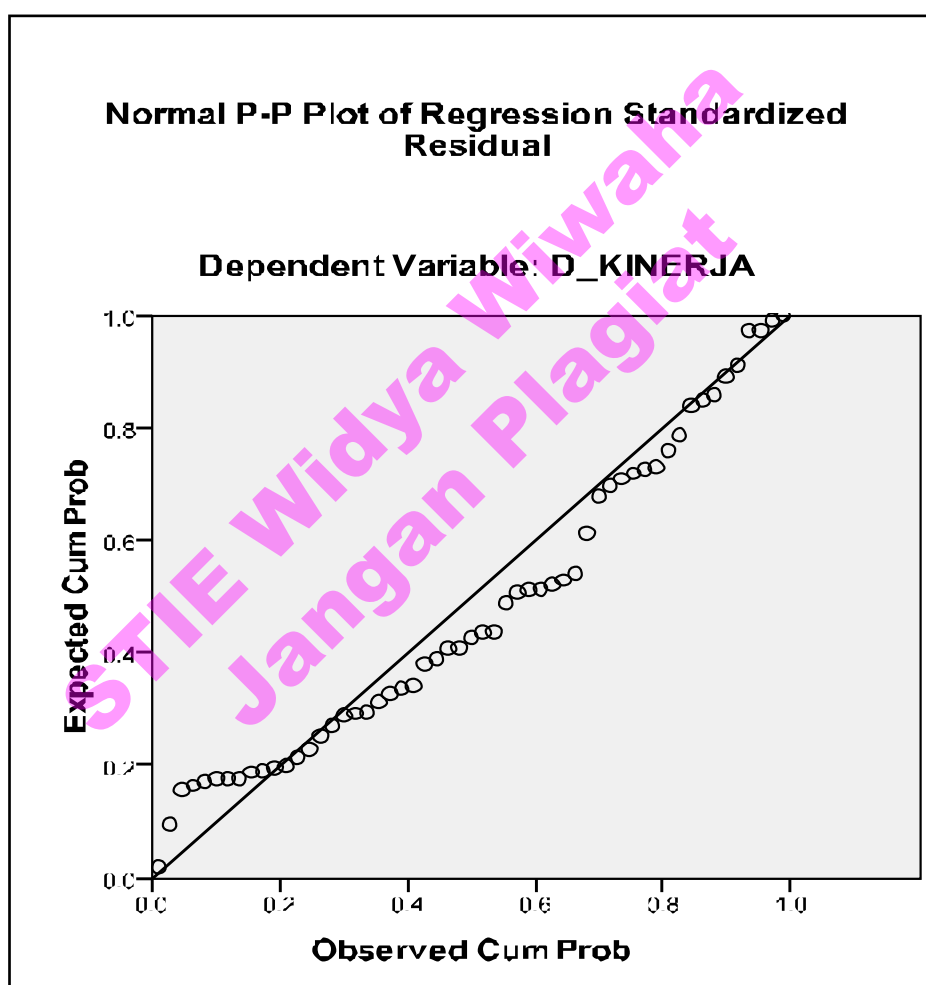
Sumber : Data Olahan 2017

Pada gambar 4.4 terlihat bahwa plot antara sisaan terhadap nilai prediksi KINERJA PEGAWAI tidak membentuk pola tertentu yang berarti bahwa asumsi kebebasan sisaan dan homoskedastisitas terpenuhi.

b) Asumsi Distribusi Normal

Pada gambar 4.5 dapat terlihat bahwa nilai sisaan berada disekitar garis lurus dan mengikuti arah garis. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sisaanya menyebar secara normal.

Gambar 4.5. Normal P-P plot dengan variabel tak bebas KINERJA PEGAWAI



Sumber : Data Olahan 2017

c) Asumsi Tidak Ada Multikolinieritas

Asumsi tidak ada multikolinieritas artinya tidak ada hubungan yang linier yang pasti antara variabel-variabel bebas.

Tabel 4.4. Output SPSS untuk Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF)

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	A_KEPEMIMPINAN	.561	1.781
	B_ETOS_KERJA	.543	1.842
	C_BUDAYA	.480	2.084

a. Tak bebas Variable: D_KINERJA

Sumber : Data Olahan 2017

Dengan melihat hasil output pada Tabel 4.4 terlihat bahwa VIF pada tabel tidak ada yang bernilai lebih dari 10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas.

Hasil perhitungan tolerance juga menunjukkan hal yang sama, tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai kurang dari 0,10. Jadi bisa disimpulkan bahwa bahwa tidak ada multikolinieritas pada model.

4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

4.4.1. Persamaan Regresi Linear Berganda

Persamaan regresi linear berganda yang diperoleh adalah

$$\hat{Y} = 1,686 + 0,203X_1 + 0,433X_2 + 0,436X_3$$

Dimana

\hat{Y}	=	Kinerja
X_1	=	Kepemimpinan
X_2	=	Etos Kerja
X_3	=	Budaya Organisasi

Dari model regresi di atas, F hitung sebesar 18,862 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang berarti secara simultan model ini bisa digunakan untuk memprediksi Kinerja. Pada uji t, nilai signifikan t untuk Kepemimpinan sebesar 0,198 artinya secara parsial variabel Kepemimpinan tidak signifikan masuk ke dalam model. Sedangkan untuk variabel Etos Kerja dan Budaya Organisasi dengan nilai t sebesar 0,017 dan 0,016 artinya secara parsial variabel tersebut signifikan masuk ke dalam model.

Tabel 4.5. Output SPSS untuk Uji t

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
Model						
1	(Constant)	1.686	1.674		1.007	.319
	A_KEPEMIMPINAN	.203	.156	.163	1.303	.198
	B_ETOS_KERJA	.433	.176	.316	2.467	.017
	C_BUDAYA	.436	.175	.357	2.492	.016

a. Dependent Variable: D_KINERJA

Tabel 4.6. Output SPSS untuk F hitung

		ANOVA ^b				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	364.974	3	121.658	18.862	.000 ^a
	Residual	328.953	51	6.450		
	Total	693.927	54			

a. Predictors: (Constant), C_BUDAYA, A_KEPEMIMPINAN, B_ETOS_KERJA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	364.974	3	121.658	18.862	.000 ^a
	Residual	328.953	51	6.450		
	Total	693.927	54			

a. Predictors: (Constant), C_BUDAYA, A_KEPEMIMPINAN, B_ETOS_KERJA

b. Dependent Variable: D_KINERJA

4.4.2. Penilaian Kelayakan Model

Berdasarkan perhitungan koefisien determinasi seperti dalam Tabel 4.7 di bawah diperoleh nilai R sebesar 0,725 yang menyatakan bahwa hubungan antara Variabel X dengan Y cukup kuat dengan nilai 72,5% dan R^2 sebesar 0,526 yang berarti bahwa model regresi tersebut dapat menjelaskan proporsi keragaman dari besar kecilnya Kinerja Pegawai sebesar 52,6%.

Tabel 4.7. Output SPSS R dan R^2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 ^a	.526	.498	2.53970

a. Predictors: (Constant), C_BUDAYA, A_KEPEMIMPINAN, B_ETOS_KERJA

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Persamaan regresi linear berganda yang diperoleh dari olahan data SPSS :

$$\hat{Y} = 1,686 + 0,203X_1 + 0,433X_2 + 0,436X_3$$

Dimana \hat{Y} = Kinerja Pegawai
 X_1 = Kepemimpinan
 X_2 = Etos Kerja
 X_3 = Budaya Organisasi

Secara simultan dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja Pegawai. Hasil penelitian seperti dalam Tabel 4.5. Output SPSS untuk Uji t menunjukkan bahwa, nilai signifikansi (t) untuk Kepemimpinan sebesar 0,198 dimana nilai signifikansi $> 0,05$ artinya secara parsial variabel Kepemimpinan tidak signifikan masuk ke dalam model. Hal Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan pada KPP Pratama Yogyakarta meskipun memberi kontribusi positif tetapi nilainya tidak signifikan terhadap kinerja pegawainya.

Dalam Tabel 4.3. Korelasi Rank Spearman dapat dilihat bahwa Kepemimpinan mempunyai korelasi positif sebesar 0,506 terhadap Kinerja Pegawai tapi tidak signifikan masuk ke dalam model persamaan regresi.

Secara umum kepemimpinan berkaitan erat dengan kinerja, sedangkan di KPP Pratama Yogyakarta kinerja diukur dengan sukses tidaknya pencapaian target penerimaan pajak. Meskipun memiliki kepemimpinan yang baik tetapi jika target penerimaan KPP Pratama Yogyakarta tidak tercapai maka secara umum kinerja pegawai juga tidak akan mencapai standar yang diharapkan. Target penerimaan pajak yang menjadi indikator utama penilaian kinerja bukan ditetapkan oleh Pimpinan di KPP Pratama Yogyakarta, akan tetapi merupakan nilai yang ditetapkan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan Permana (2016) dan Bachtiar (2016) bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan dengan sebuah model yang dikembangkan oleh Kerr dan Jermier (1978) mengembangkan sebuah model

untuk mengidentifikasi aspek situasi yang mengurangi pentingnya kepemimpinan oleh para manajer dan para pemimpin formal lainnya. Salah satu variabel situasionalnya adalah kepemimpinan pengganti (*substitutes for leadership*) yang mana membuat perilaku pemimpin menjadi tidak perlu atau dapat digantikan. Hal ini terutama karena faktor karakteristik dari bawahan, tugas atau organisasi yang memastikan bawahan akan jelas memahami peran mereka, mengetahui bagaimana melakukan pekerjaan, amat bermotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka.

Berikut ini adalah pembahasan mengenai model kepemimpinan pengganti (*substitutes for leadership*) di KPP Pratama Yogyakarta :

1. Di KPP Pratama Yogyakarta dimana setiap pegawai telah memiliki kemampuan yang baik dalam memahami dan melaksanakan apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya, maka hanya diperlukan sedikit arahan dari pimpinan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.
2. Jenis pekerjaan yang ada di KPP Pratama Yogyakarta adalah pekerjaan yang rutin dan berulang dimana para pegawai dapat belajar dengan baik dan mampu memberi umpan balik tanpa perlu arahan yang detail oleh pimpinan atau atasan.
3. Dalam Organisasi KPP Pratama Yogyakarta terdapat peraturan, regulasi, dan kebijakan yang tertulis dengan rinci sehingga hanya diperlukan sedikit arahan dari pimpinan karena semuanya telah dipelajari oleh para pegawai.
4. Adanya kelompok kerja yang kohesif dimana bawahan mendapat dukungan psikologis satu sama lain saat dibutuhkan dan saling memotivasi

4.5.2. Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian seperti dalam Tabel 4.5. Output SPSS untuk Uji t menunjukkan bahwa, nilai signifikansi t variabel Etos Kerja 0,017 artinya secara parsial variabel tersebut signifikan masuk ke dalam model karena karena nilai signifikansi (t) $< 0,05$. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perubahan etos kerja memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap perubahan kinerja pegawai.

Etos Kerja mempunyai korelasi positif dengan Kinerja Pegawai. Kenaikan skor Etos Kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,433 satuan dengan asumsi faktor lainnya tetap

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Bachtiar (2016) bahwa etos kerja pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja pegawai.

4.5.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian seperti dalam Tabel 4.5. Output SPSS untuk Uji t menunjukkan bahwa, nilai signifikansi t variabel budaya organisasi 0,016 artinya secara parsial variabel tersebut signifikan masuk ke dalam model karena karena nilai signifikansi (t) $< 0,05$. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap perubahan kinerja pegawai. Faktor budaya organisasi dalam

penelitian ini terbukti memberikan kontribusi yang paling signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Budaya Organisasi mempunyai korelasi positif dengan Kinerja Pegawai. Secara signifikan kenaikan skor Budaya Organisasi sebesar satu satuan akan meningkatkan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,436 satuan dengan asumsi faktor lainnya tetap. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Bachtiar (2016) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian yang berupa persamaan regresi linear berganda, penulis memperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan mempunyai korelasi positif terhadap Kinerja Pegawai tapi tidak signifikan masuk ke dalam model persamaan regresi. Dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan tidak signifikan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai di KPP Pratama Yogyakarta. Hal ini dapat dijelaskan dengan model kepemimpinan pengganti (*substitutes for leadership*), dimana karakteristik pegawai, karakteristik jenis pekerjaan, adanya regulasi yang jelas, dan kelompok kerja yang kohesif di KPP Pratama Yogyakarta dapat mengurangi atau menggantikan fungsi kepemimpinan.
2. Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, menunjukkan bahwa semakin tinggi Etos Kerja maka semakin tinggi Kinerja Pegawai KPP Pratama Yogyakarta.
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, menunjukkan bahwa semakin tinggi Budaya Organisasi maka semakin tinggi Kinerja Pegawai KPP Pratama Yogyakarta.
4. Kepemimpinan, Etos Kerja, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Yogyakarta.

5.2. Saran.

Hal-hal yang dapat disarankan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan adalah sebagai berikut :

1. Bagi Direktorat Jenderal Pajak
 - a. Berdasarkan Kepemimpinan,

Instansi harus mempertimbangkan dan meninjau ulang kebijakan sehubungan dengan batasan waktu dalam bekerja. Perlu menyeimbangkan antara jumlah sumber daya manusia yang ada dengan beban kerja dan target penerimaan.
 - b. Berdasarkan Etos Kerja

Instansi harus dapat melakukan evaluasi secara adil kepada pegawai, dimana antara pemberian penghargaan dan hukuman harus seimbang.
 - c. Berdasarkan Budaya Organisasi

Hendaknya instansi dapat mempererat hubungan antar pegawai, agar terbangun rasa saling percaya yang tinggi dalam bekerja. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan mengadakan kegiatan outbound, coffe morning, olahraga bersama, rekreasi yang di ikuti oleh seluruh pegawai
 - d. Berdasarkan Kinerja

Instansi Direktorat Jenderal Pajak harus dapat lebih memperhatikan target kerja instansi yang dirasa pegawai tidak selalu dapat dipenuhi setiap tahun. Sehingga seimbang antara potensi yang ada dengan target kinerja dan penerimaan pajak yang telah ditetapkan.

2. Bagi penelitian selanjutnya
 - a. Menambahkan variabel-variabel lainnya yang belum diteliti dalam penelitian ini, misalnya variabel disiplin, kompensasi, motivasi, pola jenjang karir, pola mutasi, penghargaan dan sebagainya.
 - b. Memperluas cakupan penelitian pada unit kerja yang lain yang setara misalnya KPP Pratama Bantul, KPP Pratama Sleman, dan KPP Pratama lainnya dalam lingkup Kanwil Direktorat Jenderal Pajak DIY.
 - c. Melakukan pertimbangan untuk menggunakan *analysis software* yang berbeda atau alat analisis yang berbeda untuk melihat hasil penelitian ini.

STIE Widya Wivana
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Arief Chaidir dan Wajdi, Farid (2011). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Dengan Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Boyolali.
- Amstrong, Michael,(2003). *Managing People, A Practical Guide For Line Managers*, (Terjemahan Ramelan dan Dwi Prabaningtyas), Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum
- Andreas Lako (2005) *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Bachtiar, Agus (2016), “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Etos Kerja dan Kinerja pada KPP Pratama di Pekanbaru”, Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Riau
- Dinata, Erwin, (2014), “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Petugas Penyuluh Lapangan (PPL) Pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan pangan Kabupaten Siak”, Jurnal Tepak Manajerial Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Riau
- Dubrin ,Andrew J. (2005) *Leadership (Terjemahan)*. Jakarta: Prenada Media
- Ernawan, Erni R. (2011) *Organizational Culture Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta
- Husein, Umar, (2003) *Metode Riset Perilaku Organisasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

- Imam Ghozali,(2009). *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS*,
Semarang: UNDIP
- Jefri (2012) “Hubungan Motivasi dan Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis”.
Jurnal Tepak Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Riau
- Kartono Kartini,(2002). *Pimpinan dan kepemimpinan*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). *Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance*
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta : Andi
- Mangkunegara, A.A. Anwar Perabu (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Martoyo, Susilo, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi. (2006). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Pustaka LP3ES
- Mathis Robert L dan Jackson John H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*
Edisi kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat
- Moeljono,Djokosantoso, 2004, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*.
Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Mutaqin, Wawan Ridwan (2010), “Pengaruh Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Efektifitas Kinerja Organisasi di Politeknik Kesehatan Surakarta”, Universitas Sebelas Maret

- Nawawi, Hadari, (2006), *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Penerbit Gajahmada University Press
- Payaman, Simanjuntak (2005) *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Panji Anoraga. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Permana. (2002) Kinerja Organisasi Publik (Kasus di Dinas Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Purwakarta) *Pascasarjana Magister Administrasi Universitas Gajah Mada*.
- Permana, Bayu Adi. (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sleman: UNY
- Prayitno dan Erman Amti (2004) *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling*. Jakarta: Rineka Cipta
- Priyatna M.A (2015) *Pengaruh Kompetensi, Etos Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan karyawan (Employee Engagement) Dan Kinerja Karyawan di Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara V – Riau*
- Rivai Veithzal, Zainul Basri, Itjang Gunawan, Gatot Mardiwasio (2015) *Manajemen Kinerja untuk Perusahaan dan Organisasi Cara Tepat dan Mudah Menilai Kinerja dari Teori ke Praktek*. Yogyakarta : BPFE
- Robbins, Stephen P., 2006, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2, Edisi Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta

Sinamo, Jansen H. (2011) *Delapan Etos Kerja Profesional* Cetakan Kesepuluh,
Bogor: Grafika Mardi Yuana

Suryadi.2006.*Model Hubungan Kausal Kesadaran, Pelayanan, Kepatuhan Wajib Pajak, dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Penerimaan Pajak*, Jurnal keuangan publik Vol.4 No.1, April 2006, Hal 105-121.

Sutrisno Edy, (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group

Thoha Miftah,(2009). *Perilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya* Edisi I.Jakarta : Rajawali

Wikipedia, “Substitutes for Leadership Theory: the free encyclopedia”,
https://en.wikipedia.org/wiki/Substitutes_for_Leadership_Theory.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat