



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH SUPERVISI, LINGKUNGAN KERJA DAN INSENTIF

TERHADAP KINERJA PEGAWAI

(Studi Terhadap *Account Representative* (AR) Pada KPP Madya DKI Jakarta)



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

Foury Erawati

NIM : 016756649

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2012

ABSTRACT

EFFECT OF SUPERVISION, ENVIRONMENTAL WORK And INCENTIVES ON EMPLOYEE PERFORMANCE

(Study Against Account Representative (AR) In KPP Madya DKI Jakarta)

Foury Erawati

Universitas Terbuka

foury.erawati@gmail.com

Keywords: Supervision, Work Environment, Incentives, Employee Performance.

This study aimed to determine the effect of supervision, work environment and incentives as motivators work on employee performance. Restrictions motivating factors such as supervision, work environment and incentives in this study are based on: (1) the theory of hygiene factors (Herzberg), (2) observations field through interviews with some of the prospective respondent, (3) personal experience of researchers.

This research is descriptive and conducted to answer two main hypotheses, namely: (1) supervision, work environment and incentives partially positive and significant effect on employee performance, (2) supervision, work environment and incentives together positive and significant effect on employee performance.

Subjects were all Account Representative (AR) in 5 (five) KPP Madya DKI Jakarta (KPP Madya Jakarta Timur; KPP Madya Jakarta Barat; KPP Madya Jakarta Pusat; KPP Madya Jakarta Selatan and KPP Madya Jakarta Utara) in 2012. The research sample is all that a population of as many as 160 AR.

Testing the hypothesis in this study using non-parametric statistical tests such as correlation Kendall test (Kendall's Tau) and Kendall Concordance test (Kendall's W Test) with a significance level $\alpha = 0.05$. The analysis results show that partially and together indicate that all the independent variables (supervision, work environment, incentives) have positive and significant impact on the dependent variable (employee performance). Magnitude kendall's tau correlation coefficient partial assay results from the supervision, work environment, incentives on employee performance in a sequence is 0.785; 0.786 and 0.801. While the value of Kendall'W Test is 0.020 as a result of the test together independent variable on the dependent variable.

In summary this study proves that the supervision, work environment and incentives as motivators work positive and significant effect on employee performance.

ABSTRAK
PENGARUH SUPERVISI, LINGKUNGAN KERJA DAN INSENTIF
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Terhadap *Account Representative* (AR) Pada KPP Madya DKI Jakarta)
Foury Erawati
Universitas Terbuka
foury.erawati@gmail.com

Kata kunci : Supervisi, Lingkungan Kerja, Insentif, Kinerja Pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh supervisi, lingkungan kerja dan insentif sebagai faktor pendorong motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Pembatasan faktor-faktor pendorong motivasi kerja berupa supervisi, lingkungan kerja dan insentif dalam penelitian ini didasarkan pada : (1) teori higiene faktor (Herzberg), (2) hasil observasi (pengamatan) lapangan melalui wawancara terhadap beberapa calon responden, (3) pengalaman pribadi peneliti, (4) hasil penelitian terdahulu.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan dilakukan untuk menjawab dua hipotesis utama, yaitu : (1) supervisi, lingkungan kerja dan insentif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) supervisi, lingkungan kerja dan insentif secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Subjek penelitian adalah seluruh *Account Representative* (AR) yang terdapat di 5 (lima) KPP Madya DKI Jakarta (KPP Madya Jakarta Timur; KPP Madya Jakarta Barat; KPP Madya Jakarta Pusat; KPP Madya Jakarta Selatan dan KPP Madya Jakarta Utara) pada tahun 2012. Sampel penelitian adalah semua yang menjadi populasi yaitu sebanyak 160 AR.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji statistik non parametrik berupa Uji Korelasi Kendall (*Kendall's Tau*) dan Uji Konkordansi Kendall (*Kendall's W Test*) dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hasil uji parsial dan bersama-sama menunjukkan bahwa seluruh variabel independen (supervisi, lingkungan kerja, insentif) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (kinerja pegawai). Besaran koefisien korelasi *kendall's tau* hasil uji parsial dari supervisi, lingkungan kerja, insentif terhadap kinerja pegawai secara berurutan adalah 0,785 ; 0,786 dan 0,801. Sedangkan nilai *Kendall's W Test* adalah 0,020 sebagai hasil dari uji bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini membuktikan bahwa supervisi, lingkungan kerja dan insentif sebagai faktor pendorong motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "Pengaruh Supervisi, Lingkungan Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Terhadap *Account Representative* (AR) Pada KPP Madya DKI Jakarta)" adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk

telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 15 Desember 2012
Yang Menyatakan



LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Supervisi, Lingkungan Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Terhadap *Account Representative* (AR) Pada KPP Madya DKI Jakarta)

Penyusun TAPM : Fourny Erawati
NIM : 016756649
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Sabtu, 15 Desember 2012

Menyetujui :

Pembimbing II,

Dr. Taufani Kurniatun

Pembimbing I,

Dr. Aris Yunanto

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

Suelati, M.Sc., Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001

Ketua Bidang Ilmu

Maya Maria, SE. MM
NIP. 19720501 199903 2 003

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Fourny Erawati
NIM : 016756649
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Supervisi, Lingkungan Kerja dan Incentif Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Terhadap *Account Representative* (AR) Pada KPP Madya DKI Jakarta)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu / 15 Desember 2012
Waktu : 10.00 – 12.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji: Adi Winata, M.Si

Tandatangan

Penguji Ahli: Dr. Dewi Hanggraeni

Tandatangan

Pembimbing I: Dr. Aris Yunanto

Tandatangan

Pembimbing II : Dr. Taufani Kurniatun

Tandatangan

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan TAPM	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
E. Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	10
1. Teori Higiene (Frederick Herzberg)	10
2. Supervisi	11
3. Lingkungan Kerja	14
4. Insentif	16
5. Kinerja Pegawai	19
B. Kerangka Berpikir	22
C. Definisi Operasional	27
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	30
B. Populasi dan Sampel	31
C. Instrumen Penelitian	31
D. Prosedur Pengumpulan Data	35
E. Metode Analisis Data	36

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Penelitian	40
B. Pembahasan	75

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	88
B. Saran	89

DAFTAR PUSTAKA

Daftar Gambar

Daftar Tabel

Daftar Grafik

Daftar Lampiran

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Ringkasan APBN, 2006 – 2012	1
Tabel 2.1	Hasil Penelitian Terdahulu	24
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel Penelitian	27
Tabel 3.1	Pilihan Jawaban Dalam Kuesioner	36
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden	43
Tabel 4.2	Usia Responden	44
Tabel 4.3	Latar Belakang Pendidikan Formal Responden	45
Tabel 4.4	Masa Kerja Responden	46
Tabel 4.5	Frekuensi Jawaban Pertanyaan Variabel Supervisi	46
Tabel 4.6	Kondisi Responden Dengan Jawaban Tidak Setuju dan Netral Atas Variabel Supervisi	49
Tabel 4.7	Pengkategorian Data Tiap Pertanyaan Dalam Variabel Supervisi	51
Tabel 4.8	Frekuensi Jawaban Pertanyaan Variabel Lingkungan Kerja	53
Tabel 4.9	Kondisi Responden Dengan Jawaban Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju dan Netral Atas Variabel Lingkungan Kerja	55
Tabel 4.10	Pengkategorian Data Tiap Pertanyaan Dalam Variabel Lingkungan Kerja	57
Tabel 4.11	Frekuensi Jawaban Pertanyaan Variabel Insentif	59
Tabel 4.12	Kondisi Responden Dengan Jawaban Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju dan Netral Atas Variabel Insentif	61

Tabel 4.13	Pengkategorian Data Tiap Pertanyaan Dalam Variabel Insentif	64
Tabel 4.14	Frekuensi Pertanyaan 1 Variabel Kinerja Pegawai	66
Tabel 4.15	Frekuensi Pertanyaan 2 Variabel Kinerja Pegawai	66
Tabel 4.16	Frekuensi Pertanyaan 3 Variabel Kinerja Pegawai	67
Tabel 4.17	Frekuensi Pertanyaan 4 Variabel Kinerja Pegawai	67
Tabel 4.18	Frekuensi Pertanyaan 5 Variabel Kinerja Pegawai	68
Tabel 4.19	Pengkategorian Data Tiap Pertanyaan Dalam Variabel Kinerja Pegawai	69
Tabel 4.20	Koefisien Korelasi Hasil Uji Validitas	70
Tabel 4.21	Uji Normalitas “Chi Square”	71
Tabel 4.22	Hasil Uji Korelasi Variabel Supervisi (X1) Variabel Lingkungan Kerja (X2) dan Variabel Insentif (X3) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)	72
Tabel 4.23	Hasil Uji Konkordansi Kendall	76

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	22
Gambar 2.2 Model Penelitian	23
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	40

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GRAFIK

Halaman

Grafik 4.1	Trend Pencapaian Target Penerimaan Pajak	
	KPP Madya DKI Jakarta	41
Grafik 4.2	Jenis Kelamin Responden	42
Grafik 4.3	Usia Responden	43
Grafik 4.4	Latar Belakang Pendidikan Formal Responden	44
Grafik 4.5	Masa Kerja Responden	45

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur ke pada Allah SWT, atas berkah dan rahmatnya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dengan judul :

“Pengaruh Supervisi, Lingkungan Kerja dan Incentif Terhadap Kinerja Pegawai (Studi terhadap Account Representative (AR) Pada KPP Madya DKI Jakarta)”.

Penelitian TAPM ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat yang ditentukan dalam menyelesaikan pendidikan Program Pascasarjana Magister Manajemen pada Universitas Terbuka. Dengan segenap kemampuan dan pengetahuan yang ada, peneliti mencoba untuk menjelaskan, menguraikan dan menerangkan mengenai faktor-faktor pendorong motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya di lingkungan DKI Jakarta.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan dan pembuatan TAPM ini masih sangat sederhana dan jauh dari ketepatan dan sempurna, untuk itu dengan sendirinya peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun, sehingga dapat menjadi bahan yang sangat berguna bagi peneliti kedepannya. Namun demikian, peneliti berharap TAPM ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Dalam kesempatan ini, peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua (Bapak Achmad dan Ibu Trisnaningsih(almh), Papa, Mama, Saudara-saudaraku terkasih, serta kepada Suamiku tersayang Muhammad Ridwan dan anak-anakku tercinta Ela, Fauzan, Rosyi, yang telah dengan sebar banyak memberikan dukungan dan bantuan, baik dalam bentuk moril

maupun material serta do'a dan semangat, sehingga peneliti dapat menyusun TAPM ini dengan sebaik-baiknya.

Selain dari pada itu, tak lupa peneliti juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Aris Yunanto, selaku Pembimbing I;
2. Dr Taufani C Kurniatun, MSi, selaku Pembimbing II;
3. Prof. Ir. Tian Belawati M.Ed., Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka;
4. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
5. Ir Adi Winata, M.Si selaku Kepala UPBJJ Universitas Terbuka Jakarta;
6. Dr. Ir. Sri Harijati, MA selaku Asdir Bidang Akademik;
7. Ibu Maya Maria, SE, MM. Selaku Kepala Bidang Ilmu ekonomi dan Manajemen;
8. dan semua pihak, yang telah membantu dan memfasilitasi segala keperluan dan kepentingan peneliti dalam penyusunan TAPM ini.

Dalam hal terdapat pernyataan ataupun penelitian TAPM yang tidak sesuai dan tidak berkenaan di hadir pembaca, peneliti mengucapkan maaf yang sebesar-besarnya. Sebagai penutup, peneliti mengharapkan semoga TAPM ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin. Terima Kasih.

Jakarta, 03 Desember 2012

Foury Erawati
NIM 016756649

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penerimaan dari sektor perpajakan merupakan sumber utama bagi keuangan negara pada saat ini. Data pokok APBN 2006 -2012 menunjukkan adanya peningkatan kontribusi perpajakan sebagai sumber keuangan negara yang semakin besar, dengan data kontribusi sebagai berikut :

Tabel 1.1 Ringkasan APBN 2006 – 2012
(miliar rupiah)

Tahun	2006 LKPP	2007 LKPP	2008 LKPP	2009 LKPP	2010 LKPP	2011 APBN-P	2012 RAPBN
Pendapatan Negara & Hibah	637,987	707,806	981,609	848,763	995,271	1,169,914	1,292,877
Penerimaan Perpajakan	409,203	490,988	658,700	619,922	723,306	878,685	1,019,332
% Kontribusi Perpajakan	64.1%	69.4%	67.1%	73.0%	72.7%	75.1%	78.8%

Sumber : Data Pokok APBN 2006-2012

Target penerimaan pajak untuk tahun 2012 adalah sebesar Rp 1.019 Trilyun. Target penerimaan pajak tahun 2012 secara nasional terdistribusi habis kepada 331 (tiga ratus tiga puluh satu) Kantor Pelayanan Pajak (KPP) sebagai unit operasional di seluruh Indonesia. Dari sejumlah KPP tersebut, terdapat 19 (sembilan belas) KPP Madya dengan beban target penerimaan sebesar 18,37% dari target penerimaan pajak secara nasional. Sebagian dari target penerimaan pajak sebesar 18,37% ini ditanggung oleh 5 (lima) KPP Madya dengan wilayah kerja di DKI Jakarta (49,29%) (data portal DJP, 2012). Dengan demikian kontribusi target penerimaan pajak dari KPP

Madya DKI Jakarta ini tentunya cukup berpengaruh terhadap target penerimaan pajak nasional, sehingga hasil pencapaian (realisasi) yang bisa diraih oleh KPP Madya DKI Jakarta ini juga sangat penting artinya bagi penerimaan pajak nasional.

Kinerja KPP Madya DKI Jakarta sejak berdiri pada tahun 2007 sampai dengan 2011 belum berhasil merealisasikan pencapaian 100% dari target yang dibebankan. Struktur organisasi KPP pasca reformasi perpajakan, menempatkan *Account Representative* (AR) sebagai pengembang tanggung jawab pengamanan penerimaan pajak. Setiap target penerimaan pajak yang diemban KPP didistribusikan habis kepada Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Seksi Waskon). Pada umumnya di setiap KPP terdapat 4 (empat) Seksi Waskon. Seksi Waskon ini terdiri dari 1 (satu) pejabat eselon IV; beberapa *Account Representative* (AR) ; dan petugas pelaksana. Target penerimaan pajak pada Seksi Waskon didistribusikan habis pada masing-masing AR. Dengan demikian pencapaian target penerimaan pajak (kinerja) KPP sangat bergantung pada kinerja dari masing-masing AR. Atas kondisi tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa AR merupakan salah satu ujung tombak / *frontliner* di DJP dalam mengamankan pencapaian target penerimaan pajak.

Dalam praktek kerja sehari hari, beban kerja yang ditanggung oleh AR bukan hanya masalah pengamanan target penerimaan pajak saja, melainkan masih terdapat beberapa macam jenis pekerjaan yang bersifat pelayanan

kepada Wajib Pajak. Terdapat kurang lebih 88 (delapan puluh delapan) jenis penyelesaian pekerjaan pelayanan atas surat permohonan yang diajukan oleh Wajib Pajak dan harus diselesaikan oleh AR dengan berpedoman pada *Standar Operating Procedur (SOP)* sebagaimana diatur dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak (KEP-420/PJ/2010 sebagai perubahan terakhir). Target pekerjaan AR sebagaimana ditetapkan dalam Kontrak Kinerja Kemenkeu-Five, berisi Indikator Kinerja Utama (IKU) yang disusun atas : IKU *Cascading* dan IKU *Non-Cascading* (Panduan Penandatanganan Kontrak Kinerja Kemenkeu-Three, Kemenkeu-Four dan Kemenkeu-Five DJP, 2012).

Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Sehingga kinerja sangat dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan atau *ability*, motivasi atau *motivation* dan kesempatan atau *opportunity* (Scotter & Motowidlo, 2006)). Frederick Herzberg (Sedarmayanti, 2011) Teori motivasi higiene adalah faktor instrinsik dihubungkan dengan kepuasan kerja, sementara faktor ekstrinsik dikaitkan dengan ketidakpuasan. Teori Herzberg mengandung dua kesimpulan pokok yaitu : **Pertama**, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas bagi karyawan apabila kondisi ini tidak baik atau tidak ada; **Kedua**, ada serangkaian kondisi intrinsik, *job content*, kondisi ini apabila terdapat dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan dan akan menggerakkan tingkat motivasi kerja karyawan dan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi

karyawan. Herzberg menemukan bahwa apabila serangkaian kondisi ekstrinsik tidak baik atau tidak ada, maka akan mengakibatkan karyawan merasa tidak puas terhadap lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2011).

Berdasarkan pengalaman pribadi peneliti, dilakukanlah observasi lapangan mengenai faktor-faktor pendorong motivasi kerja dari AR yang berdampak terhadap kinerja AR. Menurut hasil wawancara terhadap beberapa calon responden diketahui bahwa faktor-faktor yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja AR adalah supervisi, lingkungan kerja dan insentif. Supervisi atau pengarahan dari atasan, merupakan salah satu faktor yang dapat menggerakkan, mengarakan, membimbing dan memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi dalam bekerja. Pimpinan dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan ketrampilan pimpinan dalam memberikan pengarahan adalah faktor penting dalam mempengaruhi motivasi pegawai. Faktor lingkungan kerja adalah kondisi yang ada disekitar tempat kerja. Meliputi faktor fisik seperti seperti ruang kerja, penerangan, suhu udara, kelembapan, ventilasi dan peralatan; faktor kebersihan; faktor biologi; faktor fisiologi seperti konstruksi, isi kantor dan cara kerja; faktor mental, psikologis, sosial, ekonomi seperti suasana kerja, hubungan diantara pekerja. Bila kelima faktor ini sudah dapat terpenuhi standar kualitasnya, tentunya akan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Insentif sebagai bagian dari imbalan yang berlaku bagi para karyawan organisasi diberikan guna lebih mendorong produktivitas kerja yang

lebih tinggi (Sondang, 2011). Berbagai sistem insentif yang dikenal dewasa ini dapat digolongkan pada dua kelompok utama, yaitu sistem insentif pada tingkat individual dan sistem insentif pada tingkat kelompok.

Hasil penelitian sebelumnya antara lain Chandra (2006) dengan judul penelitian Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal, diperoleh kesimpulan bahwa tindakan supervisi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja auditor; Sugiyono (2009) dalam penelitiannya berjudul Pengaruh Supervisi Pembelajaran dan Komunikasi Terhadap Kinerja Guru, menyimpulkan bahwa tindakan supervisi dan kegiatan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja guru; Gunarso (2011) dalam penelitian berjudul Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Jakarta Matraman, menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari faktor motivasi, faktor kepemimpinan dan faktor lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai; Faisal (2006) dalam penelitian dengan judul Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan, menyimpulkan bahwa faktor pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan; Kencana (2008) dalam penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai, menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari faktor kepemimpinan, faktor motivasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya sebagaimana tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu : supervisi, komunikasi, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan insentif.

Dengan memperhatikan isi dari teori motivasi Herzberg; hasil penelitian sebelumnya; dan hasil pengamatan lapangan, penelitian ini sangatlah penting untuk dilakukan, selain itu penelitian yang menganalisis pengaruh dari ketiga faktor tersebut (supervisi, lingkungan kerja dan insentif) terhadap kinerja dalam satu bahasan penelitian belum banyak dilakukan, sehingga penelitian ini masih relevan untuk dilakukan. Adapun judul dalam penelitian ini adalah adalah “**Pengaruh Supervisi, Lingkungan Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai” (Studi Terhadap Account Representative (AR) Pada KPP Madya DKI Jakarta).**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pokok-pokok permasalahan seperti yang diuraikan dalam latar belakang masalah maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah supervisi secara individual (parsial) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Apakah lingkungan kerja secara individual (parsial) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Apakah insentif secara individual (parsial) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Apakah supervisi, lingkungan kerja dan insentif secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian ini adalah, untuk mengetahui :

1. Pengaruh supervisi secara individual (parsial) terhadap kinerja pegawai.
2. Pengaruh lingkungan kerja secara individual (parsial) terhadap kinerja pegawai.
3. Pengaruh insentif secara individual (parsial) terhadap kinerja pegawai.
4. Pengaruh supervisi, lingkungan kerja dan insentif secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Kantor Pelayanan Pajak Madya, penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk bahan studi banding dalam menentukan perbaikan kegiatan supervisi, lingkungan kerja dan insentif sebagai faktor-faktor pendorong motivasi kerja yang dianggap efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Bagi Direktorat Jenderal Pajak, penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan dalam menentukan kebijakan terkait implementasi supervisi, lingkungan kerja dan insentif sebagai faktor-faktor pendorong motivasi kerja sehingga dapat mencapai dan meningkatkan kinerja organisasi.

2. Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah untuk melengkapi bahan referensi penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademis sehingga berguna untuk pengembangan ilmu terutama implementasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia pada organisasi baik secara umum maupun akademik.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini dibuat untuk mempermudah dalam mengetahui isi keseluruhan secara garis besarnya, antara bab yang satu dengan bab lainnya. Adapun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Pada bab kajian pustaka ini penulis akan menguraikan atau memaparkan konsep teoritik motivasi, supervisi, lingkungan kerja, insentif, kinerja pegawai, kerangka berpikir, serta definisi operasional.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan secara ringkas desain penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data, serta metode analisis data.

BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dipaparkan hasil analisis terhadap data yang terkumpul dan pembahasan atas hasil analisis data tersebut.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir ini penulis membuat suatu kesimpulan dari uraian pembahasan atas hasil analisis data, serta saran yang dapat bermanfaat bagi pihak lain terutama bagi pihak organisasi dimana peneliti melakukan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Teori Motivasi

Frederick Herzberg (Sedarmayanti, 2011) Teori motivasi hygiene adalah faktor instrinsik dihubungkan dengan kepuasan kerja, sementara faktor ekstrinsik dikaitkan dengan ketidakpuasan. Hasil penelitian Herzberg menemukan dua kesimpulan pokok yaitu : **Pertama**, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas bagi karyawan apabila kondisi ini tidak baik atau tidak ada; **Kedua**, ada serangkaian kondisi intrinsik, *job content*, kondisi ini apabila terdapat dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan dan akan menggerakkan tingkat motivasi kerja karyawan dan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi karyawan. Herzberg menemukan bahwa apabila serangkaian kondisi ekstrinsik tidak baik atau tidak ada, maka akan mengakibatkan karyawan merasa tidak puas terhadap lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2011). Faktor ini disebut juga dengan faktor iklim atau faktor pemeliharaan. Adapun faktor yang termasuk dalam kategori faktor pemeliharaan ini meliputi : Kebijakan dan manajemen organisasi yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan; Supervisi yang memuaskan; Kondisi kerja, termasuk kondisi ruangan; Hubungan antar pribadi, Penghasilan yang mencukupi; Status, kedudukan dalam organisasi yang

sesuai dengan potensi karyawan yang bersangkutan; Sekuriti, yaitu jaminan yang dapat memberikan ketenangan karyawan. Sedangkan faktor yang termasuk dalam kategori faktor motivator/intrinsik, meliputi : Perasaan berprestasi; Pengakuan; Pekerjaan menantang; Pertumbuhan dan perkembangan; Peningkatan tanggung jawab.

2. Supervisi

Webstr's New World Dictionary (<http://hafismuadab.wordpress.com>, diunduh tgl 30 September 2012) Istilah supervisi berasal dari dua kata, yaitu “super” dan “vision”. Super berarti “*higher in rank or position than, superior to (superintendent), a greater or better than others*” sedangkan Vision berarti “*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acutness or keen foresight*”. Makna yang tekandung dari definisi tersebut di atas adalah bahwa seorang supervisor mempunyai kedudukan atau posisi lebih dari orang yang disupervisi. Tugasnya adalah melihat, menilik atau mengawasi orang-orang yang disupervisi.

Comstock mendefinisikan supervisi sebagai tindakan mengawasi atau mengarahkan penyelesaian pekerjaan (Aris, 2011). Seiring dengan perjalanan waktu, supervisi dikatakan sebagai proses yang dinamis. Pada awalnya supervisi bersifat kaku atau otoriter. Bilamana seorang tidak bekerja sebagaimana yang diperintahkan, maka ia akan dihukum. Pada saat ini, supervisi diwarnai dengan gaya manajemen partisipatif. Hasil studi Kozlowski (Budiman, 2002) menunjukkan bahwa supervisor merupakan

pihak yang paling dekat dengan konteks kerja seseorang karena melalui mereka tercermin budaya atau iklim organisasi. Dengan kata lain, supervisor mempunyai pengaruh langsung terhadap perilaku bawahannya.

Supervisi dikenal juga dalam bahasa Inggris sebagai *coaching* (pendampingan). Definisi coaching itu sebagaimana dimuat dalam *Performance Coaching, Metode Baru Mendongkrak Kinerja Karyawan* (Wilson, 2011) adalah :

- Kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. Coaching lebih kepada membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarinya (Whitmore, 2003).
- Sebuah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis, dimana coach memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri, dan pertumbuhan pribadi dari coachee (Grant, 1999, definisi dasar juga mengacu pada Association for Coaching, 2005).
- Hubungan profesional yang berkualitas antara coach dengan individu atau kelompok guna mendukung pencapaian hasil yang luar biasa berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan oleh individu atau kelompok tersebut (ICF, 2005).
- Seni memfasilitasi kinerja, pembelajaran dan pengembangan orang lain (Downey, 2003).

- Suatu proses pembelajaran dan pengembangan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja. Untuk menjadi coacher yang sukses, seorang coach harus memiliki pengetahuan dan memahami proses berbagai model dan memiliki kemampuan/keahlian yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi. (Parsloe, 1999).

Training (Murtie, 2012) adalah sebuah proses yang dilalui oleh seseorang individu dalam rangka untuk mengubah sikap, pengetahuan, ketrampilan dan perilakunya. Dalam sebuah perusahaan, *training* yang dilaksanakan merujuk pada perolehan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi, sebagai hasil dari pengajaran keterampilan dan kejujuran yang disertai praktik nyata selubungan dengan pengetahuan tertentu yang bermanfaat bagi kinerja seseorang dalam mengemban tugas dan tanggungjawabnya. Dengan adanya training maka profesionalisme bisa terjaga dan kinerja pegawai juga bisa lebih meningkat kualitasnya. Training yang diberikan kepada karyawan bisa berupa *On The Job Training* dan *Off The Job Tarining*.

Berdasarkan definisi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa Supervisi/*Coaching/Training* adalah praktik pengarahan, pendampingan, pelatihan dan penilaian/pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung dari seseorang/kelompok orang melalui proses pencapaian target pribadi/kelompok tertentu. Struktur dan metode pembinaan yang dapat diterapkan sangat bervariasi, namun yang terpenting adalah dapat

memfasilitasi dengan berbagai macam cara yang berbeda bergantung pada kebutuhan supervisi/*coaching/training* itu sendiri. Menurut observasi yang dilakukan oleh peneliti, penerapan supervisi/coaching pada karyawan lebih dibutuhkan penekanannya pada penguasaan pengetahuan, keterampilan dan pengembangan mental serta kedewasaan emosi karyawan dalam menghadapi tekanan dalam pekerjaan, menghadapi rumitnya permasalahan kerja, dan dipicu untuk memiliki kepercayaan diri sehingga melahirkan sebuah kreativitas yang dapat membawanya pada tingkatan yang lebih baik dan juga membantu tercapainya tujuan organisasi.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah sebuah kawasan atau tempat untuk bekerja. Adapun pengertian lingkungan kerja memiliki beberapa definisi yang dikemukakan oleh pakar diantaranya dikemukakan oleh Render dan Heizer (2001:239) yang mendefinisikan lingkungan kerja sebagai tempat bekerja yang mempengaruhi hasil kerja dan mutu kehidupan kerja mereka.

Sedarmayanti (2006) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi karyawan baik secara langsung atau tidak langsung terhadap pekerjaannya. Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: 1) lingkungan kerja fisik, dan 2) lingkungan kerja non fisik. Hal tersebut senada dengan pengertian lingkungan kerja yang dikemukakan oleh Saydam (2000) yang mendefinisikan lingkungan kerja

sebagai keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Peter dan Oslo dalam Sumarwan (2003), lingkungan terbagi ke dalam dua dimensi, yaitu lingkungan fisik dan sosial. Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang bersifat nyata yang berkenaan dengan kondisi tempat atau ruangan dan kelengkapan material atau peralatan yang diperlukan karyawan untuk bekerja. Sedangkan lingkungan non fisik berkenaan dengan suasana sosial atau pergaulan (komunikasi) antar personel di lingkungan unit kerja masing-masing atau dalam keseluruhan organisasi kerja.

Sementara Mangkunegara (2001), mendefinisikan lingkungan kerja fisik sebagai kondisi tempat karyawan bekerja yang mencakup: teknik penerangan, suhu udara, suara kebisingan, penggunaan warna, dan ruang gerak yang diperlukan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana para karyawan beraktivitas dan menghasilkan produktivitas sehari-harinya.

Dengan memperhatikan beberapa definisi lingkungan kerja tersebut di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa lingkungan kerja terbagi dalam dua kategori, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik lebih dapat diwakili oleh sarana dan prasarana tempat bekerja yang dapat terlihat (kasat mata), seperti antara

lain : - tata letak ruangan kerja beserta isinya, pencahayaan, ventilasi, teknologi komputer, instalasi listrik dan AC dll. Sedangkan lingkungan kerja non fisik lebih kepada suatu kondisi yang tidak kasat mata misalnya seperti hubungan sosial yang terjalin antar pegawai, budaya kerja yang diterapkan, koordinasi antar bagian dll.

4. Insentif

Kompensasi dalam dunia kerja dikenal sebagai pembayaran/imbalan atas suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang. Secara kontekstual kompensasi didefinisikan sebagai (Marwansyah, 2012) :

- keseluruhan imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi;
- Sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikannya kepada organisasi;
- Pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi;
- Pembayaran yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi/perusahaan;

- Penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Suatu imbalan atau penghargaan (incentif), baik terukur ataupun tak terukur, diberikan setelah kejadian dari satu tindakan (yaitu perilaku) dengan tujuan agar perilaku terjadi lagi. Ini dilakukan dengan berasumsi arti positif pada perilaku tersebut. Studi menunjukkan jika seseorang mendapat imbalan dengan seketika atau sesegera mungkin, pengaruhnya akan lebih besar, dan menurun dengan berjalannya waktu. Aksi berulang memberi imbalan atau penghargaan dapat menyebabkan perilaku tersebut untuk menjadi suatu kebiasaan. (Wikipedia).

Davis dan Werther (Marwansyah, 2012) mengelompokkan kompensasi ke dalam dua bentuk umum, yaitu : kompensasi langsung (terdiri atas : gaji dan upah pokok, insentif dan bagi hasil) dan kompensasi tidak langsung (berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan, baik yang disediakan secara sukarela ataupun diwajibkan oleh hukum/peraturan).

Mondy dan Noe (Marwansyah, 2012) membagi kompensasi ke dalam kategori kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi non finansial mencakup berbagai bentuk kepuasan yang diterima oleh seseorang dari pekerjaan itu

sendiri, atau yang berupa lingkungan psikologis dan/atau lingkungan fisik tempat seseorang bekerja. Kepuasan yang berasal dari pekerjaan antara lain berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, dan peluang untuk mengembangkan diri. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, bonus dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung atau benefits (maslahat) meliputi semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan, dan lain sebagainya.

(Marwansyah, 2011) Insentif dan bagi hasil (*gainsharing*) dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi para karyawan guna mewujudkan tujuan organisasi, karena keduanya merupakan pendekatan kompensasi yang memberi imbalan atas hasil kerja tertentu. Sistem insentif menghubungkan kompensasi dengan kinerja, karena yang diberi imbalan adalah kinerja, bukan senioritas atau jumlah jam kerja. Meskipun dapat pula diberikan kepada kelompok, insentif biasanya diberikan sebagai imbalan atas perilaku kerja *individual*.

Dengan memperhatikan beberapa definisi tersebut di atas, yang dimaksud dengan insentif pada penelitian ini adalah seluruh kompensasi yang diterima oleh pegawai (*Account Representative*) berupa kompensasi finansial (gaji dan tunjangan khusus sebagai implementasi remunerasi) dan kompensasi non finansial (program-program pemberian penghargaan,

pekerjaan yang lebih menantang). Pemberian kompensasi ini adakalanya bersifat positif dan juga bisa bersifat negatif.

5. Kinerja Pegawai dan Kinerja di Kementerian Keuangan

Kinerja kontekstual didefinisikan sebagai suatu keterampilan interpersonal dan motivasi untuk berinteraksi dengan yang lainnya dengan cara mengangkat hubungan kerja yang baik dan membantu mereka (karyawan) melakukan tugas secara efektif (Scotter & Motowidlo, 2006). Pegawai yang kinerja kontekstualnya lebih tinggi menyatakan bahwa mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen terhadap organisasinya.

Rivai (2004) mengemukakan kata kinerja, jika dilihat dari asal katanya adalah terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari akar kata *to perform* yang berarti melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002) memberikan pengertian atas kinerja sebagai berikut : “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time*

period.” Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dan fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dessler (2009) berpendapat kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan nomor : 454/KMK.01/2011 tanggal 30 Desember 2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, dijelaskan bahwa Kinerja adalah suatu hasil pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Target kinerja adalah suatu ukuran kuantitatif kinerja yang ingin dicapai dalam suatu periode tertentu. Dalam kontrak kinerja, target ditetapkan untuk satu tahun, yang

kemudian di-*breakdown* tiap triwulan. Kontrak kinerja adalah dokumen kesepakatan antara atasan langsung dengan bawahan tentang target kinerja dalam periode 1 (satu) tahun. Kontrak kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan terdiri dari : Kontrak Kinerja Kemenkeu-One ; Kontrak Kinerja Kemenkeu-Two; Kontrak Kinerja Kemenkeu Three; Kontrak Kinerja Kemenkeu-Four dan Kontrak Kinerja Kemenkeu-Five. Para pegawai yang masuk dalam kelompok Kemenkeu-Five adalah para pegawai yang ada dalam jabatan struktural, yaitu : *Account Representative* (AR); Penelaah Keberatan; Juru Sita Pajak; Bendahara; Pembuat Daftar Gaji; sekretaris; *Operator Console* (OC) dan Pelaksana Unit Eselon IV serta para pegawai non struktural yaitu : Tenaga Pengkaji; Pejabat Fungsional Pemeriksa; Pranata Komputer; dan Penilai PBB.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja sebagaimana tersebut di atas, dapat dibuat suatu kesimpulan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Pada penelitian ini, kinerja pegawai diformulasikan sebagai hasil pencapaian dari target yang telah ditetapkan pada awal tahun untuk masing-masing *Account Representative* (AR) sebagai responden. Besaran nilai target dari setiap AR berbeda satu dengan yang lainnya, namun penilaian kinerja didasarkan pada prosentase pencapaian dari target tersebut.

B. Kerangka Berpikir

Dalam rangka memberikan pedoman dan arahan agar penelitian yang dikemukakan dapat sesuai dengan yang telah digariskan dalam latar belakang dan perumusan masalah maka perlu disusun kerangka pemikiran. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat dalam bagan berikut :

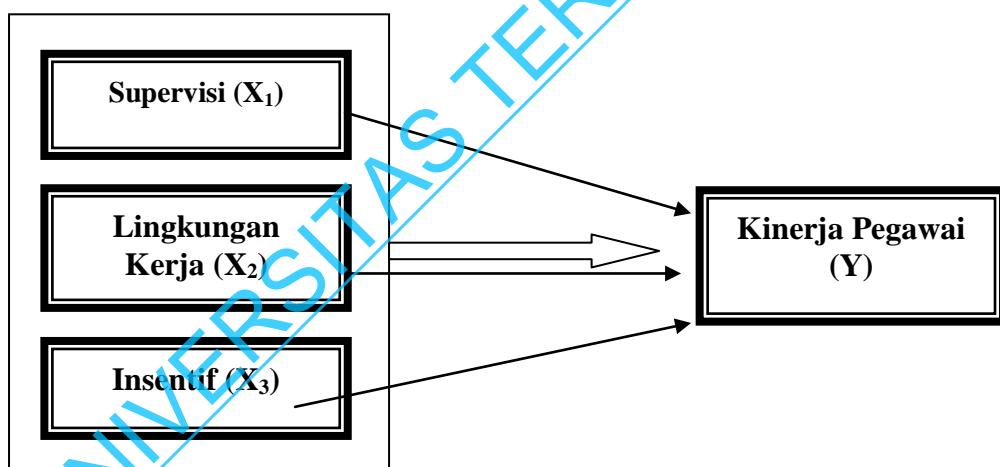


Sumber : Peneliti, diolah.

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir tersebut di atas merujuk pada tantangan organisasi, dalam hal ini Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang semakin meningkat setiap tahunnya, sehingga kinerja organisasi menjadi hal terpenting untuk diperhatikan pencapaiannya. Hal-hal yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan keberadaannya. Kinerja DJP dipengaruhi oleh kinerja dari unit-unit operasional dalam hal ini Kantor Pelayanan Pajak (KPP), termasuk didalamnya adalah KPP Madya di lingkungan wilayah DKI Jakarta.

Kinerja dari unit kerja KPP Madya sangat tergantung dari kinerja individual *Account Representative* (AR). Kinerja AR sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi kerja dari masing-masing AR dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi kerja dapat ditingkatkan dengan cara memperbaiki kondisi-kondisi internal dan eksternal yang terkait dengan pekerjaan AR. Adapun kondisi tersebut dalam penelitian ini dibatasi pada supervisi, lingkungan kerja dan insentif. Sehingga model penelitian pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



Sumber : Gunarso (2011); Sugiyono (2009); Faisal (2006)

Gambar 2.2 Model Penelitian

Gambar 2.2 Model Penelitian di atas menunjukkan bahwa dalam penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y). Sedangkan variabel independen yang digunakan adalah supervisi (X₁), lingkungan kerja (X₂) dan insentif (X₃). Penetapan variabel independen didasarkan pada : (1) Teori higiene Frederick Herzberg

(Sedarmayanti, 2011); (2) Pengalaman pribadi, pengamatan lapangan (observasi) dan hasil wawancara terhadap beberapa calon responden; (3) Hasil penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Penulis	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	Kencana (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Secara Individual Variabel Independen (Kepemimpinan, Motivasi) Berpengaruh Terhadap Variabel Dependental (Kinerja Pegawai) sebesar 63% dan 26%. - Secara bersama-sama Variabel Independen (Kepemimpinan dan Motivasi) berpengaruh signifikan terhadap Variabel Dependental (Kinerja Pegawai) sebesar 18%.
2.	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Jakarta Matraman	Gunarso (2011)	<p>Secara Parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Variabel Independen (Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja) terhadap Variabel Dependental (Kinerja Pegawai) sebesar 31,1%; 55,2% dan 83,9%.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan dan sangat kuat antara Variabel Independen (Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja) terhadap Variabel Dependental (Kinerja Pegawai) sebesar 85,5%.
3.	Pengaruh Supervisi Pembelajaran dan Komunikasi Terhadap Kinerja Guru	Sugiyono (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Secara Individual Supervisi mempengaruhi Kinerja guru sebesar 18,2%; Komunikasi mempengaruhi Kinerja guru sebesar 33,2%. - Secara bersama-sama Supervisi dan Komunikasi mempengaruhi Kinerja guru sebesar 34,6%.
4.	Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan	Faisal (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

5.	Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal	Chandra (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Tindakan Supervisi berpengaruh negatif terhadap Kinerja Auditor. - Tindakan Supervisi berpengaruh positif dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja. - Tindakan Supervisi Secara Tidak Langsung berpengaruh positif terhadap kinerja Auditor.
----	---	----------------	--

Sumber : Kencana (2008); Gunarso (2011); Sugiyono (2009); Faisal (2006); Chandra (2006).

Tabel 2.1 tersebut di atas menunjukkan hasil penelitian dan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah sebagai berikut :

1. Kencana (2008), menggunakan variabel independen berupa kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan variabel dependen berupa kinerja pegawai (Y). Hasil penelitian adalah kepemimpinan dan motivasi baik secara individual (parsial) dan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Gunarso (2011), menggunakan variabel independen berupa motivasi (X1), kepemimpinan (X2), Lingkungan Kerja (X3) dan variabel dependen berupa kinerja pegawai (Y). Hasil penelitian adalah motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja baik secara individual (parsial) dan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Sugiyono (2009), menggunakan variabel independen berupa supervisi (X1), komunikasi (X2) dan variabel dependen berupa kinerja (Y). Hasil penelitian adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari supervisi dan komunikasi baik secara individual (parsial) dan secara bersama-sama terhadap kinerja.

4. Faisal (2006) menggunakan variabel independen berupa insentif (X1) dan variabel dependen berupa kinerja pegawai (Y). Hasil penelitian adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pemberian insentif terhadap kinerja.
5. Chandra (2006) menggunakan variabel independen berupa supervisi, variabel interviewing berupa motivasi dan variabel dependen berupa kinerja auditor. Hasil penelitian adalah supervisi berpengaruh negative terhadap kinerja auditor, namun kegiatan supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sehingga secara tidak langsung kegiatan supervisi berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja.

Berdasarkan model penelitian dalam penelitian ini dan dengan memperhatikan hasil penelitian terdahulu, terdapat perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu pada variabel independen, dimana dalam penelitian ini variabel independen terdiri dari 3 (tiga) variabel yaitu supervisi (X1), lingkungan kerja (X2) dan insentif (X3). Variabel independen dalam penelitian ini merupakan penggabungan dari beberapa variabel independen yang digunakan oleh peneliti terdahulu.

Dengan memperhatikan isi dari teori motivasi Herzberg, kerangka berpikir, model penelitian dan hasil penelitian terdahulu, dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari supervisi

terhadap kinerja pegawai pada KPP Madya DKI Jakarta.

2. Diduga terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada KPP Madya DKI Jakarta.
3. Diduga terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari insentif terhadap kinerja pegawai pada KPP Madya DKI Jakarta.
4. Diduga terdapat pengaruh secara bersama-sama yang signifikan antara supervisi, lingkungan kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai pada KPP Madya DKI Jakarta.

C. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator		Skala
Supervisi / Coaching (X₁) Sumber: Wilson (2010)	Peningkatan kompetensi individual	1	Pengawasan dan penilaian	Ordinal
		2	Teguran dan saran perbaikan	Ordinal
			Diklat / training	Ordinal
	Pembinaan, pengarahan, pendampingan terkait kebutuhan, motivasi, keinginan dan ketrampilan	1	<i>Tranfer knowledge</i>	Ordinal
		2	Pembinaan, pengarahan, pendampingan	Ordinal
Lingkungan Kerja (X₂) Sumber: Sedarmayanti (2006)	Lingkungan fisik	1	Sarana	Ordinal
		2	Prasarana	Ordinal
	Lingkungan non fisik	1	Hubungan Sosial	Ordinal
		2	Koordinasi	Ordinal
		3	Budaya Organisasi	Ordinal
		1	Keuangan	Ordinal
		2	Non Keuangan	Ordinal
Insentif (X₃) Sumber: Marwansyah (2012)	Positif	1	Keuangan	Ordinal
		2	Non Keuangan	Ordinal
	Negatif	1	Keuangan	Ordinal
		2	Non Keuangan	Ordinal
Kinerja Pegawai (Y)	<i>Stakeholder Perspective</i>	1	Pencapaian target Penerimaan	Ordinal

Sumber: Keputusan Menteri Keuangan Nomor:454/KMK.0 1/2011 tanggal 30 Desember 2011.	2	<i>Customer Perspective</i>	1	Kepatuhan pelaporan SPT Tahunan PPh	Ordinal
			2	Kepatuhan Pelaporan SPT Masa PPN	Ordinal
	3	<i>Internal Process Perspective</i>	1	Rata-rata persentase penyelesaian layanan unggulan	Ordinal
			2	Penerbitan Surat Himbauan Pembetulan Pelaporan SPT Tahunan PPh Berdasarkan Profil Wajib Pajak	Ordinal

Sumber : Peneliti, diolah.

Tabel 2.2 tersebut di atas menunjukkan definisi operasional dalam penelitian ini. Supervisi/*Coaching/Training* adalah praktik pengarahan, pendampingan, pelatihan dan penilaian/pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung dari seseorang/kelompok orang melalui proses pencapaian target pribadi/kelompok tertentu. Struktur dan metode pembinaan yang dapat diterapkan sangat bervariasi, namun yang terpenting adalah dapat memfasilitasi dengan berbagai macam cara yang berbeda bergantung pada kebutuhan supervisi/*coaching/training* itu sendiri. Menurut observasi yang dilakukan oleh peneliti, penerapan supervisi/*coaching* pada karyawan lebih dibutuhkan penekanannya pada penguasaan pengetahuan, keterampilan dan pengembangan mental serta kedewasaan emosi karyawan dalam menghadapi tekanan dalam pekerjaan, menghadapi rumitnya permasalahan kerja, dan dipicu untuk memiliki kepercayaan diri sehingga melahirkan sebuah kreativitas yang dapat membawanya pada tingkatan yang lebih baik dan juga membantu tercapainya tujuan organisasi. (Wilson, 2010).

Lingkungan kerja terbagi dalam dua kategori, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik lebih dapat diwakili oleh sarana dan prasarana tempat bekerja yang dapat terlihat (kasat mata), seperti antara lain : - tata letak ruangan kerja beserta isinya, pencahayaan, ventilasi,

teknologi komputer, instalasi listrik dan AC dll. Sedangkan lingkungan kerja non fisik lebih kepada suatu kondisi yang tidak kasat mata misalnya seperti hubungan sosial yang terjalin antar pegawai, budaya kerja yang diterapkan, koordinasi antar bagian dll. Sedarmayanti (2006).

Insentif pada penelitian ini adalah seluruh kompensasi yang diterima oleh pegawai (*Account Representative*) berupa kompensasi finansial (gaji dan tunjangan khusus sebagai implementasi remunerasi) dan kompensasi non finansial (program-program pemberian penghargaan, pekerjaan yang lebih menantang). Pemberian kompensasi ini adakalanya bersifat positif dan juga bisa bersifat negatif. Marwansyah (2012).

Kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Pada penelitian ini, kinerja pegawai diformulasikan sebagai hasil pencapaian dari target yang telah ditetapkan pada awal tahun untuk masing-masing *Account Representative* (AR) sebagai responden. Besaran nilai target dari setiap AR berbeda satu dengan yang lainnya, namun penilaian kinerja didasarkan pada persentase pencapaian dari target tersebut. Adapun dimensi dan indikator kinerja pada penelitian ini adalah *stakeholder perspective* meliputi pencapaian target penerimaan; *customer perspective* meliputi kepatuhan pelaporan SPT Tahunan PPh dan kepatuhan pelaporan SPT Masa PPN; *internal process perspective* meliputi rata-rata persentase penyelesaian layanan unggulan dan penerbitan surat himbauan pembetulan pelaporan SPT Tahunan PPh berdasarkan profil Wajib Pajak. (KMK-454/KMK.01/2011, 2011).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory* (penelitian penjelasan) yaitu penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel penelitian dan pengujian hipotesis yang dirumuskan sebelumnya.

2. Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini digunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh/diambil secara langsung dari populasi (pegawai KPP Madya di D KI Jakarta dengan posisi ke dudukan sebagai *Account Representative* (AR) melalui penyebaran kuesioner. Data sekunder berupa data kepegawaian, data realisasi penerimaan pajak yang ada pada masing-masing KPP Madya.

Sumber data yang digunakan adalah data internal, yang diperoleh dari KPP Madya D KI Jakarta, di mana data yang digunakan menggambarkan situasi dalam kondisi pada unit organisasi secara internal, dalam hal ini menggambarkan kondisi SDM pada KPP Madya D KI Jakarta dan data pencapaian target penerimaan pajak. Data yang digunakan pada penelitian ini bersifat kualitatif yang dikuantitatifkan menurut skala likert (*five point scale*) dengan menggunakan teknik penyebaran kuesioner kepada

responden, sehingga dilihat dari sifat kala pengukurannya termasuk sebagai data ordinal.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian, dimana subyek penelitian dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (dalam kasinya dengan pencapaian target perusahaan), maka yang menjadi populasi dari penelitian ini adalah seluruh *Account representative* (AR) yang ada pada KPP Madya di lingkungan DKI Jakarta, yaitu sebanyak 160 orang.

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti, dan dalam penelitian ini yang menjadi sampel penelitian adalah seluruh populasi. Dari penyebaran kuesioner terhadap 160 responden, terdapat 133 kuesioner yang terkumpul dan tersusun secara lengkap.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat untuk mengumpulkan data primer dari responden. Dalam penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner. Kuesioner yang dibagikan kepada responden berisi pertanyaan terstruktur dengan jenis jawaban tertutup, di mana setiap pertanyaan telah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih.

Pertanyaan terstruktur yang terdapat pada instrumen penelitian ini disusun secara sistematis berdasarkan urutan variabel-variabel penelitian. Pertanyaan yang ditanyakan dalam kuesioner masing-masing terdiri atas 5

(lima) pertanyaan untuk setiap variabel. Adapun susunan pertanyaannya adalah sebagai berikut :

1. Variabel Independen :

a. Supervisi (X1):

- Penyampaian informasi mengenai peraturan perajakan berhasil (transfer knowledge) yang diberikan oleh atasan mempengaruhi keinginan saya untuk berusaha meningkatkan penguasaan atas peraturan-peraturan yang menunjang pekerjaan saya sebagai *Account Representative* (AR).
- Tindakan pembinaan dan pengarahan yang dilakukan oleh atasan mempengaruhi/mendorong saya untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien dalam berusaha bekerja lebih fokus pada tujuan. (Misalnya tentang standar kerja dan petunjuk teknis pelaksanaan kerja).
- Kesempatan untuk meningkatkan kemampuan / skill yang diberikan oleh atasan membuat saya merasa dihargai dan merasa dipercaya untuk dapat berkembang, sehingga saya berusaha untuk senantiasa berusaha meningkatkan kemampuan dalam bekerja. (Misalnya mengikuti diklat).
- Kegiatan pengawasan dan penilaian secara periodik oleh atasan mendorong saya selalu berusaha untuk bekerja lebih produktif.
- Adanya teguran atas kesalahan dalam kedinasan dan saran perbaikan yang diberikan oleh atasan kepada saya, membuat saya berusaha untuk meminimalisir berbuat kesalahan

b. Lingkungan Kerja (X2) :

- Tersedianya kelengkapan sarana dan prasarana penunjang pelaksanaan pekerjaan mendorong saya untuk bekerja dengan penuh semangat, inovatif dan kreatif.
- Di kantor tempat saya bekerja, telah menggunakan teknologi komputer secara sistematis, sehingga dapat memberikan support pada kerja dengan lebih efektif dan efisien.
- Koordinasi, komunikasi, hubungan sosial yang terjalin baik, antar pegawai lintas seksi sangat mempengaruhi saya untuk berusaha segera menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan seksi lain.
- Adanya forum *Account Representative* (AR) di kantor saya bekerja, mempunyai dampak positif terhadap penyelesaian tugas.
- Penetapan nilai-nilai / budaya organisasi yang telah diterapkan (Kementerian dan DJP) di kantor tempat saya bekerja, sangat mempengaruhi cara saya dalam berpendapat, berfikir dan bekerja serta mendorong saya untuk bekerja lebih baik disetiap kesempatan.

c. Insentif (X3) :

- Pengakuan atau pujian dari atas sebagai bentuk insentif non keuangan, akan mempengaruhi dan memberikan motivasi saya untuk memberikan yang terbaik dari kemampuan saya dalam bekerja.
- Promosi jabatan dan mutasi ke kantor yang memiliki grade lebih tinggi (upgrade) merupakan alat yang sangat efektif untuk

menimbulkan rasa kepuasan dalam bekerja dan dapat meningkatkan komitmen saya kepada organisasi.

- Pemotongan tunjangan (TKPKN) atas pelanggaran jam kerja sangat mempengaruhi dan mendorong saya untuk berusaha tidak melakukan pelanggaran jam kerja. (Misalnya : terlambat datang ke kantor, pulang sebelum waktunya, tidak hadir di kantor tanpa alasan yang sah, dll).
- Dengan memperhatikan beberapa target penyeriman pajak), penetapan grade untuk AR di KPP Madya yang relatif sama dengan grade AR di KPP Pratama, tidak mendukung semangat dan motivasi saya dalam bekerja sebagai AR di KPP Madya DKI Jakarta.
- Pemberian insentif keuangan dan insentif non keuangan yang seimbang dengan proporsional secara berkelaanjutan/kontinyu, dapat membangkitkan/meningkatkan empati dan motivasi kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan komitmen, produktivitas dan prestasi kerja yang maksimal.

2. Variabel Dependen, terdiri atas 1 (satu) variabel saja yaitu Kinerja Pegawai (Y), susunan pertanyaannya adalah sebagai berikut :

- Realisasi Target penerimaan pajak yang telah saya capai s.d 25 Oktober 2012.
- Kepatuhan Penyampaian Suratan Wajib Pajak yang menjadi tanggungjawab saya. (Kondisi s.d 25 Oktober 2012).

- Kepatuhan Penyampaian SPT Masa PPN yang telah disampaikan oleh Wajib Pajak yang menjadi tanggungjawabnya. (Kondisi s.d 30 September 2012, merupakan nilai rata-rata kepatuhan per bulan).
- Pencapaian penyelesaian layanan penggulan untuk masing-masing permohonan (merupakan nilai rata-rata setiap kegiatan).
- Pencapaian penyerbitan hiburan pembetulan atas SPT Tahunan berdasarkan profil Wajib Pajak (Kondisi s.d 25 Oktober 2012).

D. Prosedur Pengumpulan Data

Didalam penelitian benar tidaknya data sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian. Sedangkan benar tidaknya data tergantung dari baik tidaknya instrumen pengumpulan data. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan sebagai alat pengumpulan data penelitian adalah kuesioner. Dalam kuesioner ini terdapat pernyataan-pernyataan penelitian tentang variabel supervisi, lingkungan kerja, insentif dan kinerja pegawai. Pada masing-masing pernyataan akan didapatkan sejumlah alternatif jawaban. Alternatif-alternatif jawaban yang ada didalam kuesioner ini merujuk pada Skala *Likert*.

Skala *Likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial. Selanjutnya pada masing-masing jawaban tersebut diberikan sejumlah bobot atau nilai. Berikut adalah alternatif-alternatif jawaban berdasarkan Skala *Likert* dan pembobotannya dalam penelitian ini :

Tabel 3.1
Pilihan Jawaban Dalam Kuesioner

No.	Jika Jawabannya	Bobot
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat tidak Setuju	1

Sumber : Riduwan (2002)

E. Metode Analisis Data

Data yang telah terkumpul akan dilakukan analisis secara statistik nonparametric menggunakan aplikasi/*software* SPSS. Analisis data dengan menggunakan *software* SPSS, terdapat tiga tahap. Pertama : pengujian kualitas data (Validitas dan Reliabilitas), tahap kedua : melakukan uji normalitas, tahap ketiga : melakukan pengujian hipotesis.

1. Pengujian Kualitas Data.

a. Uji Validitas

Validitas sebagai suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat ke validitas atau ke sahihan atas instrumen. Instrumen dikatakan valid apabila instrumen itu mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengukur data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Uji coba secara empirik menggunakan ko relasi Pearson dengan bantuan fasilitas komputer program SPSS Versi 17 *for Windows*. Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah sebagai berikut:

- a. Apabila nilai r_{hasil} positif serta $r_{hasil} > r_{tabel}$, maka butir atau variabel tersebut valid.
- b. Apabila nilai r_{hasil} negatif dan $r_{hasil} < r_{tabel}$ atau pun r_{hasil} negatif $> r_{tabel}$ maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

Suatu kuesioner di nyatakan valid apabila nilai r_y yang diperoleh dari hasil perhitungan (r_{xy}) lebih besar daripada nilai r_{tabel} dengan taraf signifikan 5%.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ketepatan atau tingkat presisi suatu ukuran atau alat pengukur. Reliabilitas menunjukkan pada saat pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga.

Uji reliabilitas menggunakan teknik rumus Alpha dan dibantu fasilitas komputer program SPSS Versi 17 *for Windows*. Dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apabila nilai r_{Alpha} positif dan $r_{Alpha} > r_{tabel}$ maka butir atau variabel tersebut Reliabel.

b. Apabila nilai r_{Alpha} negatif dan $|r_{Alpha}| < r_{tabel}$ ataupun r_{Alpha} negatif $> r_{tabel}$ maka butir atau variabel tersebut tidak Reliabel.

Suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila nilai r_{hitung} lebih besar daripada nilai r_{tabel} dengan taraf signifikan 5%.

2. Uji Normalitas.

Uji normalitas yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah sebaran data dari variabel dalam penelitian ini, antara lain : supervisi, lingkungan kerja, insentif dan kinerja pegawai telah terdistribusi secara normal. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2003) bahwa analisis yang menggunakan uji statistik, distribusi sampel harus mengarah berdistribusi normal.

Uji Normalitas dilakukan dengan menggunakan alat uji Chi Kuadrat, dimana hasil nilai Chi Kuadrat hitung ini dikonsultasikan dengan nilai Chi Kuadrat tabel dengan derajat kebebasan ($df = k - 1$) dan taraf signifikan $\alpha = 5\%$. Distribusi data akan dikatakan normal apabila X^2_{hitung} lebih kecil dari X^2_{tabel} . Hal ini juga berarti nilai-nilai yang diobservasi tidak menyimpang secara signifikan dari frekuensi harapan.

3. Uji Hipotesis.

Hipotesis penelitian pada penelitian ini menggunakan hipotesis asosiatif, dimana hipotesis dibuat untuk mengetahui hubungan antar dua variabel (variabel dependen dengan variabel independen). Alat uji yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Nonparametric Correlations* (Korelasi Kendall Tau) dan *Kendall's W Test* (Konkordansi Kendall).

a. Nonparametric Correlations.

Analisis *nonparametric correlations* (korelasi Kendall T au) digunakan untuk mencari koefisien koefisiensi relasi antar variabel. Korelasi Kendall T au ini dipergunakan untuk mencari hubungan dua atau lebih variabel dengan data ordinal dan sampelnya besar ($n > 30$) (Rihandoyo, 2009).

b. Konkordansi Kendall (*Kendall's W Test*)

Alat Uji Konkordansi Kendall (*Kendall's W Test*) digunakan untuk dapat melihat seberapa besar korelasi ketiga variabel independen (supervisi, lingkungan kerja, inisiatif) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) (Rihandoyo, 2009). Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen ditunjukkan oleh nilai *Kendall's W* sedangkan tingkat signifikansinya dengan melihat nilai *Asymp.Sig.*. Dalam hal nilai *Asymp.Sig* lebih besar dari alpha 0,05, maka pengaruh variabel independen adalah tidak signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV

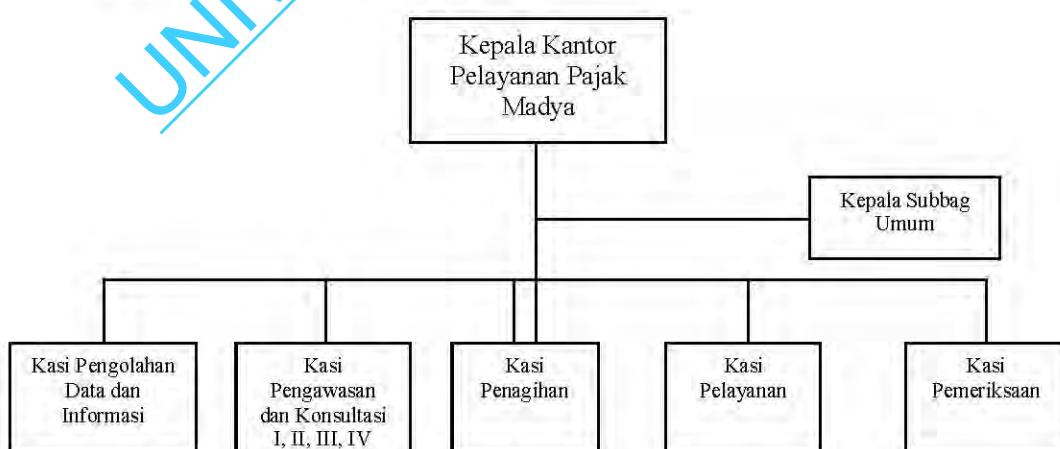
TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Penelitian

1. Gambaran Umum Kantor Pelayanan Pajak Madya Di DKI Jakarta

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya di Lingkungan DKI Jakarta terdiri dari 5 (lima) KPP Madya, yaitu KPP Madya Jakarta Timur; KPP Madya Jakarta Barat; KPP Madya Jakarta Pusat; KPP Madya Jakarta Selatan dan KPP Madya Jakarta Utara. Masing-masing KPP Madya merupakan unit operasional di setiap Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP). Pembagian wilayah Kanwil DJP di DKI Jakarta adalah berdasarkan pembagian wilayah pemerintahan daerah dati II DKI Jakarta.

KPP Madya DKI Jakarta ini sendiri berdiri sejak bulan April 2007. Adapun struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya secara umum adalah sebagai berikut:

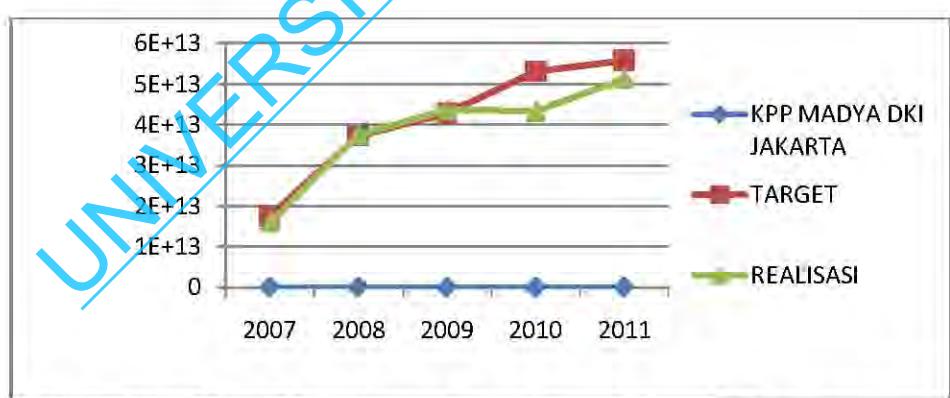


Sumber: Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Gambar 4.1 Struktur Organisasi merujuk pada tugas pokok dan fungsi masing-masing seksi (bagian), diketahui bahwa target penerimaan dari KPP diemban oleh Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Seksi Waskon). Seksi Pengolahan Data dan Informasi (Seksi PDI) berfungsi sebagai pusat data internal KPP, dan bertugas memberikan support berupa data kepada seksi lainnya terutama kepada seksi Waskon. Seksi penagihan bertugas melakukan tindakan penagihan atas tunggakan pajak dari setiap wajib pajak. Seksi pelayanan berfungsi memberikan pelayanan kepada wajib pajak (*front office*), tugasnya adalah menerima surat dari wajib pajak dan kemudian meneruskan kepada seksi Waskon untuk diproses lebih lanjut.

Adapun gambaran pencapaian penerimaan pajak KPP Madya DKI Jakarta selama 4 (empat) tahun terakhir (merupakan gabungan pencapaian dari 5 KPP Madya) adalah sebagai berikut.



Sumber : KPP Madya Jakarta Timur, Barat, Utara, Selatan dan Pusat

Grafik 4.1 Trend Pencapaian Target Penerimaan Pajak KPP Madya DKI Jakarta

Berdasarkan grafik 4.1 tersebut di atas diketahui bahwa pencapaian penerimaan pajak selama 5 (lima) tahun terakhir hanya tercapai di tahun 2008 dan 2009. Sebagaimana diketahui secara nasional bahwa pada tahun 2008 dan 2009

terdapat satu fasilitas perpajakan untuk semua Wajib Pajak yang dikenal dengan *Sunset Policy* (Sunpol). Pada intinya fasilitas sunpol ini membebaskan Wajib Pajak dari pengenaan sanksi administrasi berupa bunga dan tidak akan dilakukan pemeriksaan untuk tahun pajak bersangkutan dalam hal Wajib Pajak dengan sukarela melakukan pembetulan ataupun pelaporan pajak tahunannya sampai dengan tahun pajak 2007 untuk Wajib Pajak Badan. Atas dasar temuan masalah inilah, peneliti menetapkan lokasi penelitian pada KPP Madya DKI Jakarta.

2. Karakteristik Responden

Jumlah populasi pada penelitian ini sebagaimana telah disebutkan pada bab III adalah sebanyak 160 orang pegawai dengan status sebagai *Account Representative* (AR) pada KPP Madya DKI Jakarta. AR merupakan staff khusus pendukung pelayanan yang berada pada Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Seksi Waskon) di KPP. Tugas utama AR adalah pengamanan penerimaan pajak yang menjadi target masing-masing kantor.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap seluruh populasi, diperoleh 133 kuesioner yang kembali kepada peneliti dengan isian lengkap. Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Grafik 4.2 Jenis Kelamin Responden

Grafik 4.2 menunjukkan komposisi responden dengan jenis kelamin laki-laki dan wanita.

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1.	Laki-Laki	76	57 %
2.	Perempuan	57	43 %
	Jumlah	133	100 %

Sumber : Data Rekapitulasi Hasil Penyebaran Kuesioner 133 Responden.

Berdasarkan pada tabel 4.1 diketahui bahwa jenis kelamin laki-laki dalam penelitian ini berjumlah 76 responden atau 57 %, sedangkan perempuan 57 responden atau 43 %. Dengan demikian jenis kelamin yang menjadi responden dalam penelitian ini cukup seimbang antara laki-laki dan perempuan.

Adapun usia responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Grafik 4.3 Usia Responden

Grafik 4.3 Usia Responden, menunjukkan komposisi usia dari responden, dimana terdapat dua kelompok usia yaitu usia 40 s.d 50 tahun; dan usia 30 s.d 40 tahun.

Tabel 4.2 Usia Responden

No.	Umur	Jumlah	Prosentase
1.	< 30 Tahun	0	0 %
2.	30 - 40 Tahun	117 orang	89 %
3.	40 - 50 Tahun	16 orang	11 %
4.	> 50 Tahun	0	0 %
	Jumlah	133 orang	10 %

Sumber : Data Rekapitulasi Hasil Penyebaran Kuesioner 133 Responden.

Berdasarkan tabel 4.2 tersebut di atas diketahui bahwa usia responden dalam penelitian ini adalah usia 30 – 40 tahun sebanyak 117 responden atau 89 %, sedangkan yang usianya 40 – 50 tahun terdapat 16 responden atau 11 %. Tidak terdapat responden berusia kurang dari 30 tahun dan juga tidak terdapat responden dengan usia di atas 50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden dalam masa usia yang produktif yaitu usia 30 s.d 50 tahun.

Responden bila dilihat berdasarkan latar belakang pendidikan formal memiliki karakteristik sebagai berikut :



Grafik 4.4 Latar Belakang Pendidikan Formal

Grafik 4.4 menunjukkan latar belakang pendidikan foormal dari 133 responden dimana terdapat 3 kelompok, yaitu pendidikan Diploma III Perpajakan; pendidikan S1 dan pendidikan S2.

Tabel 4.3 Latar Belakang Pendidikan Formal

No.	Pendidikan Formal	Jumlah	Prosentase
1.	D- III Perpajakan	13 orang	1 %
2.	S1	91 orang	68 %
3.	S2	29 orang	21 %
Jumlah		133 orang	100 %

Sumber : Data Rekapitulasi Hasil Penyebaran Kuesioner 133 Responden.

Berdasarkan tabel 4.3 tersebut di atas diketahui bahwa latar belakang pendidikan dari responden adalah sangat baik. Pendidikan formal terendah adalah

D-III Perpajakan dengan jumlah 13 atau 1% dari total responden. Pendidikan tertinggi adalah S2 dengan prosentase jumlah 29 orang atau 21% dari responden. Sedangkan prosentase terbesar adalah dari pendidikan S1 sebanyak 91 orang atau 68%. Dengan demikian bila dilihat dari latar belakang pendidikannya, responden merupakan orang-orang yang cukup terdidik dengan baik secara formal.

Karakteristik responden bila dilihat berdasarkan masa kerja pada saat dilakukan penelitian adalah sebagai berikut :



Grafik 4.5 Masa Kerja Responden

Grafik 4.5 Masa Kerja Responden menunjukkan adanya 2 kelompok dalam responden, yaitu masa kerja 5-10 tahun dan masa kerja lebih dari 10 tahun.

Tabel 4.4 Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
1.	5 s.d 10 Tahun	25 orang	18 %
2.	> 10 Tahun	108 orang	82 %
	Jumlah	133 orang	100 %

Sumber : Data Rekapitulasi Hasil Penyebaran Kuesioner 133 Responden

Berdasarkan tabel 4.4 di atas diketahui bahwa berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden (82%) merupakan pegawai yang sudah cukup lama bekerja pada Direktorat Jenderal Pajak. Artinya penguasaan dan pengalaman akan perpajakan sudah cukup banyak dikuasai.

3. Gambaran Variabel

a. Variabel supervisi (X1)

1. Distribusi Data

Gambaran dari variabel supervisi terhadap 133 responden diukur dengan menggunakan statistik deskriptif frekuensi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5 Frekuensi Jawaban Pertanyaan Variabel Supervisi

Jawaban Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Pertanyaan 5
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0
Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Netral	11	13	10	9	11
Setuju	73	77	65	77	58
Sangat Setuju	48	43	58	47	64
Total	133	133	133	133	133

Sumber : Hasil penghitungan SPSS

Dari tabel 4.5 tersebut di atas diketahui bahwa jawaban atas pertanyaan 1 : Penyampaian informasi mengenai peraturan perpajakan yang berlaku /transfer knowledge yang di berikan oleh atasan mempengaruhi keinginan saya untuk berusaha meningkatkan penguasaan atas peraturan-peraturan yang menunjang pekerjaan AR, yang ditanyakan kepada 133 responden memperoleh jawaban 1 orang tidak setuju (0,8%); 11 orang netral (8,3%); 73 orang setuju (54,39%) dan 48 orang sangat setuju (36,1%). Dengan memperhatikan komposisi jawaban setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 90% maka dapat diartikan bahwa peranan transfer knowledge dari atasan adalah penting bagi AR sebagai salah satu bentuk tindakan supervisi yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Jawaban atas pertanyaan 2 : Tindakan pembinaan dan pengarahan yang dilakukan oleh atasan mempengaruhi/mendorong AR untuk dapat bekerja lebih

efektif dan efisien dan berusaha bekerja lebih fokus pada tujuan. (Misalnya tentang standar kerja dan petunjuk teknis pelaksanaan kerja), adalah sebanyak 13 orang netral (9,8%); 77 orang setuju (57,9%) dan 43 orang sangat setuju (32,3%). Dengan memperhatikan komposisi jawaban setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 89% maka dapat diartikan bahwa tindakan pembinaan dan pengarahan dari atasan adalah penting bagi AR sebagai salah satu bentuk supervisi yang dapat mempengaruhi motivasi pegawai untuk bekerja efektif, efisien dan fokus pada tujuan. Namun demikian bisa dibandingkan dengan pertanyaan lainnya tindakan pembinaan dan pengarahan menempati urutan terakhir.

Jawaban atas pertanyaan 3 . Kesempatan untuk meningkatkan kemampuan / skill yang diberikan oleh atasan membuat saya merasa dihargai dan merasa dipercaya untuk dapat berkembang, sehingga saya berusaha untuk senantiasa meningkatkan kemampuan dalam bekerja, adalah sebanyak 10 orang netral (7,5%); 65 orang setuju (48,9%) dan 58 orang sangat setuju (43,6%). Dengan memperhatikan komposisi jawaban setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 90% maka dapat diartikan bahwa responden masih termotivasi untuk dapat mengembangkan kemampuan/skill dalam bekerja. Tindakan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat mengembangkan kemampuan/skill oleh atasan merupakan faktor pendorong motivasi yang tepat.

Jawaban atas pertanyaan 4 : Kegiatan pengawasan dan penilaian secara periodik oleh atasan mendorong saya untuk selalu berusaha bekerja lebih produktif, adalah sebanyak 9 orang netral (6,8%); 77 orang setuju (57,9%) dan 47 orang sangat setuju (35,3%). Dengan memperhatikan komposisi jawaban

setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 90% maka dapat diartikan bahwa tindakan pengawasan dan penilaian oleh atasan adalah penting bagi responden sebagai faktor pendorong motivasi untuk bekerja lebih produktif.

Jawaban atas pertanyaan 5 ; Adanya teguran atas kesalahan dalam kedinasan dan saran perbaikan yang diberikan oleh atasan kepada saya, membuat saya berusaha untuk meminimalisir berbuat kesalahan, adalah sebanyak 11 orang netral (8,3%); 58 orang setuju (43,6%) dan 64 orang sangat setuju (48,1%). Dengan memperhatikan komposisi jawaban setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 90% maka dapat diartikan bahwa responden sangat termotivasi untuk meminimalkan berbuat kesalahan apabila ada pemberian teguran yang disertai saran perbaikan dari atasan.

Tabel 4.6 Kondisi Responden Dengan Jawaban Tidak Setuju dan Netral

Kondisi Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Pertanyaan 5
Masa kerja < 10 tahun	4	2	2	3	4
Masa kerja > 10 tahun	8	11	8	6	7
S 2	0	2	2	2	1
S 1	8	11	7	6	9
D-III	1	0	1	1	1
Laki-laki	3	9	5	5	7
Perempuan	9	4	5	4	4
Total Jawaban	12	13	10	9	11

Sumber : Hasil rekapitulasi data kuesioner

Tabel 4.6 menunjukkan data berupa karakteristik responden dengan jawaban netral dan tidak setuju atas pertanyaan dalam variabel supervisi. Adapun data responden dengan jawaban tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pertanyaan 1 : terdapat 12 responden dengan jawaban tidak setuju dan netral, karakteristik responden tersebut adalah 8 orang dengan masa kerja lebih dari

10 tahun atau bisa dikatakan senior; 4 orang dengan masa kerja kurang dari 10 tahun; 3 orang berpendidikan S2, 8 orang berpendidikan S1 dan 1 orang berpendidikan D-III; 3 karyawan dan 9 orang karyawati. Sebagian besar responden yang tidak setuju adalah karyawati yang sudah pengalaman dengan latar belakang pendidikan formal yang baik. Hal ini dapat dimungkinkan karena karyawati lebih tekun dari karyawan, dan mampu mempelajari peraturan-peraturan yang ada tanpa menunggu adanya *transfer knowledge* dari atasan.

2. Pertanyaan 2 : terdapat 13 responden dengan jawaban netral. Adapun latar belakang responden ini adalah 11 orang dengan masa kerja lebih dari 10 tahun atau bisa dikatakan senior; 2 orang berpendidikan S2 dan 11 orang berpendidikan S1; 9 orang karyawan dan 4 orang karyawati. Dimungkinkan kegiatan pembinaan dan pengarahan yang dilakukan oleh atasan belum sesuai dengan kondisi dan kebutuhan dari karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun dan latar belakang pendidikan formal S1.
3. Pertanyaan 3 : terdapat 10 responden dengan jawaban netral. Adapun latar belakang 10 responden ini adalah 8 orang dengan masa kerja lebih dari sepuluh tahun; 2 orang berpendidikan S2, 7 orang berpendidikan S1 dan 1 orang berpendidikan D-III; 5 orang karyawan dan 5 orang karyawati. Kesempatan untuk mengambang diri dirasa masih sulit untuk didapatkan oleh karyawan dan karyawati senior (pengalaman lebih dari 10 tahun) dengan berbagai latar belakang pendidikan (S2, S1 dan D-III).
4. Pertanyaan 4 : terdapat 9 orang dengan jawaban netral yang menunjukkan tidak terlalu setuju dengan pertanyaan keempat ini. Adapun latar belakang responden dengan jawaban ini adalah 6 orang dengan masa kerja di atas 10

tahun; 2 orang berpendidikan S2, 6 orang berpendidikan S1, dan 1 orang berpendidikan D-III, 5 orang karyawan dan 4 orang karyawati.

5. Pertanyaan 5 : terdapat 11 responden dengan jawaban netral yang dapat diartikan sebagai ketidaksetujuan dengan pertanyaan kelima ini. Adapun latar belakang responden dengan jawaban netral ini adalah 7 orang dengan masa kerja di atas 10 tahun; 1 orang berpendidikan S2, 9 orang berpendidikan S1 dan 1 orang berpendidikan D3; 7 orang karyawan dan 4 orang karyawati.

2. Kuartil

Berdasarkan data frekuensi tersebut di atas, dapat dibuat pengkategorian dari masing-masing pertanyaan sebagai berikut :

Tabel 4.7 Pengkategorian Variabel dan Item Pertanyaan Supervisi

VARIABEL & ITEM PERTANYAAN	%	KATEGORI	KETERANGAN
1. SUPERVISI :	86.14%	Tinggi	Supervisi telah berlangsung dengan baik.
a. Transfer Knowledge	85.26%	Tinggi	Efektif untuk memotivasi peningkatan penguasaan aturan berlaku
b. Pembinaan, Pengarahan	84.51%	Tinggi	Efektif untuk memotivasi bekerja secara efektif dan efisien
c. Training	87.22%	Tinggi	Efektif untuk memotivasi pengembangan kemampuan
d. Pengawasan dan Penilaian	85.71%	Tinggi	Efektif untuk memotivasi peningkatan produktivitas pegawai
e. Teguran dan Saran Perbaikan	87.97%	Tinggi	Efektif memotivasi pegawai untuk meminimalisir berbuat kesalahan

Sumber : Hasil penghitungan peneliti

Penghitungan prosentase diperoleh dengan cara menjumlahkan seluruh bobot masing-masing pertanyaan dibagi dengan nilai maksimal masing-masing pertanyaan. Pengkategorian ditetapkan berdasarkan pembagian kuartil dimana nilai 0 – 25% adalah rendah, 25 - 50% adalah cukup, 50 – 75% baik dan nilai 75 – 100% adalah tinggi.

Berdasarkan hasil pengkategorian item/pertanyaan pada variabel supervisi sebagaimana dituangkan dalam tabel 16 diketahui bahwa kegiatan supervisi dikategorikan tinggi (86,14%). Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan supervisi pada KPP Madya DKI Jakarta telah berjalan/berlangsung dengan baik. Adapun jenis dari kegiatan supervisi itu sendiri bila diurutkan berdasarkan nilai skor tertinggi menurut data responden adalah sebagai berikut :

1. Adanya teguran atas kesalahan dalam kedinasan dan saran perbaikan yang diberikan oleh atasan akan mendorong pegawai untuk lebih profesional.
2. Kesempatan untuk meningkatkan kemampuan / skill yang diberikan oleh atasan akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dirinya dalam bekerja.
3. Kegiatan pengawasan dan penilaian secara periodik oleh atasan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif.
4. Penyampaian informasi mengenai peraturan perpajakan berlaku (transfer knowledge) yang di berikan oleh atasan mempengaruhi keinginan pegawai untuk meningkatkan penguasaan atas peraturan-peraturan yang menunjang pekerjaannya.
5. Tindakan pembinaan dan pengarahan yang dilakukan oleh atasan akan mempengaruhi/mendorong pegawai untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien dan fokus pada tujuan.

Dengan memperhatikan kategori di atas diketahui bahwa aspek supervisi berupa tindakan pembinaan dan pengarahan yang dilakukan oleh atasan merupakan aspek paling lemah dibandingkan dengan aspek lainnya dalam kegiatan supervisi.

b. Variabel Lingkungan Kerja

1. Frekuensi

Gambaran dari variabel lingkungan kerja terhadap 133 responden diukur dengan menggunakan statistik deskriptif frekuensi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Pertanyaan Variabel Lingkungan Kerja

Jawaban Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Pertanyaan 5
Sangat Tidak Setuju	0	1	0	0	0
Tidak Setuju	0	1	1	0	0
Netral	9	23	28	7	1
Setuju	65	78	78	70	37
Sangat Setuju	59	30	26	56	95
Total	133	133	133	133	133

Sumber : Hasil penghitungan SPSS

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, diketahui bahwa jawaban atas pertanyaan 1 variabel lingkungan kerja : Tersedianya kelengkapan sarana dan prasarana penunjang pelaksanaan pekerjaan mendorong saya untuk bekerja dengan penuh semangat, inovatif dan kreatif, adalah sebanyak 9 orang netral (6,8%); 65 orang setuju (48,9%) dan 59 orang sangat setuju (44,4%). Dengan memperhatikan komposisi jawaban setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 90% maka dapat diartikan bahwa menurut responden motivasi untuk bekerja dengan penuh semangat, inovatif dan kreatif dapat ditingkatkan melalui penyediaan sarana dan prasarna yang lengkap yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan.

Jawaban atas pertanyaan 2 : Di kantor tempat saya bekerja, telah menggunakan teknologi komputer secara sistematis, sehingga dapat mensupport pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien, adalah sebanyak 1 orang sangat tidak setuju (0,8%); 1 orang tidak setuju (0,8%); 23 orang netral (17,3%); 78 orang setuju (58,6%) dan 30 orang sangat setuju (22,6%). Dengan memperhatikan

komposisi jawaban setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 80% maka dapat diartikan bahwa pelaksanaan pekerjaan pada KPP Madya Jakarta telah menggunakan teknologi komputer yang sistematis. Penerapan teknologi komputer ini dapat memotivasi pegawai untuk dapat segera menyelesaikan pekerjaan.

Jawaban atas pertanyaan 3 : Koordinasi, komunikasi, hubungan sosial yang terjalin baik, antar pegawai lintas seksi sangat mempengaruhi AR untuk berusaha segera menyelesaikan tugas yang terkait dengan seksi lain, adalah sebanyak 1 orang tidak setuju (0,8%); 28 orang netral (21,1%); 78 orang setuju (58,6%) dan 26 orang sangat setuju (19,5%). Dengan memperhatikan komposisi jawaban setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 75% maka dapat diartikan bahwa motivasi pegawai untuk segera menyelesaikan pekerjaan dipengaruhi oleh kondisi hubungan sosial antar seksi/bagian yang dapat dilihat dari sisi koordinasi, komunikasi, dll.

Jawaban atas pertanyaan 4 : Adanya forum *Account Representative* (AR) di kantor saya bekerja, mempunyai dampak positif terhadap penyelesaian tugas, adalah sebanyak 7 orang netral (5,3%); 70 orang setuju (52,6%) dan 56 orang sangat setuju (42,1%). Dengan memperhatikan komposisi jawaban setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 90% maka dapat diartikan bahwa adanya forum yang beranggotakan para AR sangat bermanfaat dan dapat mempengaruhi motivasi pegawai untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

Jawaban atas pertanyaan 5 : Penetapan nilai-nilai / budaya kerja yang telah diterapkan (Kementerian dan DJP) di kantor tempat saya bekerja, sangat mempengaruhi cara saya dalam berpendapat, berfikir dan bekerja serta

mendorong saya untuk bekerja lebih baik disetiap kesempatan, adalah sebanyak 1 orang netral (0,8%); 37 orang setuju (27,8%) dan 95 orang sangat setuju (71,4%). Dengan memperhatikan komposisi jawaban setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 90% maka dapat diartikan bahwa nilai-nilai/budaya kerja yang diterapkan oleh instansi (integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan) mempengaruhi pola pikir dan tingkah laku pegawai khususnya dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas. Penerapan nilai/budaya kerja suatu instansi sangat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik di setiap kesempatan.

Tabel 4.9 Kondisi Responden Dengan Jawaban Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral

Kondisi Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Pertanyaan 5
Masa kerja < 10 tahun	2	8	11	4	0
Masa kerja > 10 tahun	7	17	18	6	1
S 2	1	8	7	1	0
S 1	6	14	19	6	1
D-III	2	3	3	0	0
Laki-laki	2	10	17	4	1
Perempuan	7	15	12	3	0
Total Jawaban	9	25	29	7	1

Sumber : Hasil rekapitulasi data kuesioner

Berdasarkan 4.9 tersebut di atas, diketahui adanya jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju dan netral atas pertanyaan dalam variabel lingkungan kerja. Adapun latar belakang dari responden dengan jawaban tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pertanyaan 1 : terdapat 9 orang dengan jawaban netral yang dapat diartikan sebagai jawaban tidak setuju atas pertanyaan kesatu ini. Adapun latar belakang responden dengan jawaban netral ini adalah 7 orang dengan masa

kerja lebih dari 10 tahun (senior); 1 orang berpendidikan S2, 6 orang berpendidikan S1 dan 2 orang berpendidikan D-III; 2 karyawan dan 7 karyawati.

2. Pertanyaan 2 : terdapat jawaban sangat tidak setuju (1 orang); tidak setuju (1 orang); dan netral 23 orang. Adapun latar belakang dari 25 orang responden ini adalah 17 orang dengan masa kerja di atas 10 tahun; 8 orang berpendidikan S2, 14 orang berpendidikan S1 dan 3 orang berpendidikan D-III; 10 karyawan dan 15 karyawati. Penggunaan aplikasi program komputer dirasa masih menyulitkan beberapa karyawan dan karyawati yang sudah cukup senior dengan berbagai latar belakang pendidikan. Dimungkinkan kesulitan ini dialami oleh pegawai yang baru pindah ke KPP Madya DKI Jakarta. Diperlukan pendampingan khususnya untuk pegawai yang baru mutasi ini.
3. Pertanyaan 3 : terdapat 29 jawaban tidak setuju atas pertanyaan ketiga ini (tidak setuju 1 orang, netral 28 orang). Adapun latar belakang dari responden dengan jawaban tidak setuju dan netral ini adalah 18 orang dengan masa kerja di atas 10 tahun; 7 orang berpendidikan S2, 19 orang berpendidikan S1 dan 3 orang berpendidikan D-III; 17 orang karyawan dan 12 orang karyawati. Artinya beberapa responden tidak mendasarkan penyelesaian pekerjaan terkait seksi lain dengan memperhatikan kualitas hubungan interpersonalnya. Namun demikian untuk memperlancar proses penyelesaian pekerjaan, sebaiknya hubungan interpersonal ini dapat lebih ditingkatkan kualitasnya.
4. Pertanyaan 4 : terdapat 7 jawaban netral atas pertanyaan keempat ini, yang dapat diartikan sebagai jawaban tidak setuju. Adapun latar belakang

responden dengan jawaban ini adalah 6 orang dengan masa kerja di atas 10 tahun; 1 orang berpendidikan S2, 6 orang berpendidikan S1; 4 orang karyawan dan 3 orang karyawati.

- Pertanyaan 5 : terdapat 1 jawaban netral. Adapun latar belakang dari responden tersebut adalah seorang karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun, berpendidikan S1.

2. Kuartil

Berdasarkan data frekuensi variabel Lingkungan kerja, dapat dilakukan pengkategorian masing-masing pertanyaan sebagai berikut :

Tabel 4.10 Pengkategorian Variabel dan Item Pertanyaan Lingkungan Kerja

VARIABEL & ITEM PERTANYAAN	%	KATEGORI	KETERANGAN
2. LINGKUNGAN KERJA :	85.74%	Tinggi	Kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja
a. Sarana	87.52%	Tinggi	Sarana yang memadai
b. Prasarana	80.30%	Tinggi	Prasarana penunjang pekerjaan tersedia dengan baik
c. Hubungan Sosial	79.40%	Tinggi	Hubungan sosial antar pegawai harmonis
d. Koordinasi	87.37%	Tinggi	Koordinasi antar bagian terjalin baik
e. Budaya Organisasi	94.14%	Tinggi	Penerapan budaya organisasi efektif memotivasi pegawai

Sumber : Hasil penghitungan peneliti

Penghitungan prosentase diperoleh dengan cara menjumlahkan seluruh bobot masing-masing pertanyaan dibagi dengan nilai maksimal masing-masing pertanyaan. Pengkategorian ditetapkan berdasarkan pembagian kuartil dimana nilai 0 – 25% adalah rendah, 25 - 50% adalah cukup, 50 – 75% adalah baik dan nilai 75 – 100% adalah tinggi.

Adapun kondisi lingkungan kerja itu sendiri bila diurutkan berdasarkan nilai skor tertinggi menurut data responden adalah sebagai berikut :

1. Penetapan nilai dan budaya kerja yang telah diterapkan (di lingkungan Kementerian Keuangan dan DJP) akan berpengaruh terhadap pola pikir dan cara pandang pegawai, dimana hal ini akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik disetiap kesempatan.
2. Tersedianya kelengkapan sarana dan prasarana penunjang pelaksanaan pekerjaan mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh semangat, inovatif dan kreatif.
3. Adanya forum *Account Representative* (AR) berdampak positif terhadap penyelesaian tugas AR. Dimana pekerjaan akan dapat diselesaikan sesuai Standar Operating Prosedure (SOP) yang telah ditetapkan.
4. Penggunaan teknologi komputer secara sistematis, dapat mensupport terselesaikannya pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien.
5. Hubungan sosial yang lebih harmonis dan terkoordinir dengan baik akan berpengaruh terhadap usaha pegawai untuk segera menyelesaikan pekerjaannya, terutama menyangkut dengan seksi/bagian lain.

Dengan memperhatikan hasil kategori tersebut di atas diketahui bahwa aspek paling lemah dalam lingkungan kerja adalah berupa kondisi hubungan sosial dan koordinasi.

c. Variabel Insentif

1. Distribusi Data

Gambaran dari variabel insentif terhadap 133 responden diukur dengan menggunakan statistik deskriptif frekuensi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11 Frekuensi Jawaban Pertanyaan Variabel Insentif

Jawaban Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Pertanyaan 5
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0
Tidak Setuju	0	1	0	0	0
Netral	5	19	15	9	12
Setuju	67	80	68	68	64
Sangat Setuju	61	33	50	56	57
Total	133	133	133	133	133

Sumber : Hasil penghitungan SPSS

Berdasarkan data pada tabel 4.11 tersebut di atas diketahui bahwa Jawaban atas pertanyaan 1 : Pengakuan atau pujian dari atasan sebagai bentuk insentif non keuangan mempengaruhi dan memotivasi saya untuk memberikan yang terbaik dari kemampuan saya dalam bekerja, adalah sebanyak 5 orang netral (3,8%); 67 orang setuju (50,4%) dan 61 orang sangat setuju (45,9%). Dengan memperhatikan komposisi jawaban setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 90% maka dapat diartikan bahwa Pemberian insentif non keuangan ini merupakan hal yang sangat penting bagi responden dan dianggap mampu memotivasi pegawai untuk dapat memberikan kemampuan terbaiknya dalam bekerja.

Jawaban atas pertanyaan 2 : Promosi jabatan dan mutasi ke kantor yang memiliki grade lebih tinggi (up grade) merupakan alat yang efektif untuk menimbulkan rasa kepuasan dalam bekerja dan dapat meningkatkan komitmen saya kepada organisasi, adalah sebanyak 1 orang tidak setuju (0,8%); 19 orang netral (14,3%); 80 orang setuju (60,2%) dan 33 orang sangat setuju (24,8%). Dengan memperhatikan komposisi jawaban setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 80% maka dapat diartikan bahwa menurut responden kepuasan dalam bekerja dan peningkatan komitmen terhadap organisasi dapat ditingkatkan

melalui pemberian promosi jabatan ataupun mutasi ke kantor yang memiliki grade lebih tinggi.

Jawaban atas pertanyaan 3 : Pemotongan tunjangan (TKPKN) atas pelanggaran jam kerja sangat mempengaruhi dan mendorong saya untuk berusaha tidak melakukan pelanggaran jam kerja (Misalnya : terlambat datang ke kantor, pulang sebelum waktunya, tidak hadir di kantor tanpa disertai alasan yang sah, dll), adalah sebesar 15 orang netral (11,3%); 68 orang setuju (51,1%) dan 50 orang sangat setuju (37,6%). Dengan memperhatikan komposisi jawaban setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 85% maka dapat diartikan bahwa menurut responden konsekuensi pemotongan penghasilan (*take home pay*) atas setiap pelanggaran jam kerja, sangat mempengaruhi usaha pegawai untuk dapat mengurangi pelanggaran jam kerja, atau dengan kata lain dapat meningkatkan intensitas keberadaan pegawai di kantor selama jam kerja.

Jawaban atas pertanyaan 4 : Dengan memperhatikan beban kerja yang ada (target penerimaan pajak), penetapan grade untuk AR di KPP Madya yang relative sama dengan grade AR di KPP Pratama, tidak mendukung semangat dan motivasi saya dalam bekerja sebagai AR di KPP Madya DKI Jakarta, adalah sebanyak 9 orang netral (6,8%); 68 orang setuju (51,1%) dan 56 orang sangat setuju (42,1%). Dengan memperhatikan komposisi jawaban setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 90% maka dapat diartikan bahwa insentif berupa pemberian penghasilan (*take home pay*) yang relative sama dengan beban kerja yang berbeda sangat berpengaruh terhadap motivasi pegawai dalam bekerja.

Jawaban atas pertanyaan 5 : Pemberian insentif keuangan dan insentif non keuangan yang seimbang dan proporsional secara berkelanjutan/kontinyu, dapat

membangkitkan/ memotivasi kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan komitmen, produktivitas dan prestasi kerja yang maksimal, adalah sebanyak 12 orang netral (9%); 64 orang setuju (48,1%) dan 57 orang sangat setuju (42,9%). Dengan memperhatikan komposisi jawaban setuju dan sangat setuju adalah lebih dari 90% maka dapat diartikan bahwa insentif berupa keuangan dan non keuangan yang seimbang dan berkelanjutan adalah sangat penting dilakukan untuk dapat meningkatkan motivasi, komitmen, produktivitas dan prestasi kerja yang maksimal.

Tabel 4.12 Kondisi Responden Dengan Jawaban Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju dan Netral

Kondisi Responden	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan 3	Pertanyaan 4	Pertanyaan 5
Masa kerja < 10 tahun	2	5	6	2	4
Masa kerja > 10 tahun	3	15	9	7	8
S 2	2	2	4	2	4
S 1	3	14	9	7	7
D-III	0	4	2	0	1
Laki-laki	2	10	10	6	7
Perempuan	3	10	5	3	5
Total	5	20	15	9	12

Sumber : Hasil rekapitulasi data kuesioner

Berdasarkan 4.12 tersebut di atas diketahui terdapat beberapa responden dengan jawaban tidak setuju dan netral atas pertanyaan dalam variabel insentif ini. Adapun latar belakang dari responden tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pertanyaan 1 : terdapat 5 jawaban netral yang dapat diartikan sebagai sikap tidak setuju atas pertanyaan ini. Adapun latar belakang dari responden ini adalah 3 orang dengan masa kerja lebih dari 10 tahun, 2 orang berpendidikan S2, 3 orang berpendidikan S1; 2 orang karyawan dan 3 orang karyawati.

2. Pertanyaan 2 : terdapat 1 jawaban tidak setuju dan 19 jawaban netral, yang dapat diartikan sebagai sikap tidak setuju atas pertanyaan ini. Adapun latar belakang dari responden dengan jawaban ini adalah 15 orang dengan masa kerja di atas 10 tahun, 2 orang berpendidikan S2, 14 orang berpendidikan S1, 4 orang berpendidikan D-III; 10 orang karyawan dan 10 orang karyawati. Ketidaksetujuan atas pertanyaan ini merata diantara karyawan dan karyawati dengan berbagai latar belakang pendidikan, dan sebagian besar dengan pengalaman kerja di atas 10 tahun (senior). Peningkatan beban kerja yang cukup tinggi *range* nya, sebagai contoh beban target pada KPP Pratama adalah Rp 24M setahun per AR, setelah pindah ke KPP Madya target penerimanya menjadi Rp 225M per tahun. Bila kenaikan beban kerja ini tidak diikuti dengan kenaikan penghasilan, dikhawatirkan dapat menyebabkan demotivasi pegawai.
3. Pertanyaan 3 : terdapat jawaban netral sebanyak 15 responden, yg dapat diartikan sebagai sikap tidak setuju atas pertanyaan ini. Adapun latar belakang dari responden tersebut adalah 9 orang dengan masa kerja lebih dari 10 tahun, 4 orang berpendidikan S2, 9 orang berpendidikan S1 dan 2 orang berpendidikan D-III; 10 orang karyawan dan 5 karyawati. Hal ini dapat diartikan bahwa pemotongan *take home pay* sebagai konsekuensi pelanggaran jam kerja dirasa berat dan dapat menimbulkan demotivasi dari pegawai bersangkutan. Sebagian besar kasus pelanggaran kerja yang ada adalah berupa keterlambatan datang ke kantor, dimana jam kerja DJP adalah 07.30 WIB. Jam kerja tersebut dirasa susah untuk dipenuhi oleh pegawai yang sebagian besar bertempat tinggal di luar wilayah DKI Jakarta.

Mengingat transportasi dan kepadatan lalulintas di wilayah DKI Jakarta semakin hari semakin ramai (banyak kemacetan) mengkibatkan adanya pegawai mengalami keterlambatan dating ke kantor.

4. Pertanyaan 4 : terdapat 9 jawaban netral yang dapat diartikan sebagai sikap tidak setuju atas pertanyaan keempat ini. Adapun latar belakang dari responden ini adalah 7 orang dengan masa kerja lebih dari 10 tahun, 2 orang berpendidikan S2, 7 orang berpendidikan S1; 6 orang karyawan dan 3 orang karyawati.
5. Pertanyaan 5 : terdapat 12 jawaban netral yang dapat diartikan sebagai sikap tidak setuju atas pertanyaan ini. Adapun latar belakang dari responden ini adalah 8 orang dengan masa kerja di atas 10 tahun; 4 orang berpendidikan S2, 7 orang berpendidikan S1 dan 1 orang berpendidikan D-III; 7 orang karyawan dan 5 orang karyawati.

2. Kuartil

Berdasarkan data frekuensi atas variabel insentif tersebut di atas, dapat dibuat pengkategorian untuk masing-masing pertanyaan sebagai berikut:

Tabel 4.13 Pengkategorian Variabel dan Item Pertanyaan Kuesioner Insentif

VARIABLE & ITEM PERTANYAAN	%	KATEGORI	KETERANGAN
3. INSENTIF :	85,86%	Tinggi	Pemberian Insentif Tinggi
a. Pengakuan, Pujian	88.42%	Tinggi	Pengakuan, Pujian efektif mendorong motivasi kerja
b. Promosi Jabatan /Mutasi Up Grade	81.80%	Tinggi	Promosi jabatan efektif mendorong motivasi kerja
c. Pemotongan Take Home Pay (Negatif)	85.26%	Tinggi	Pemotongan Take Home Pay efektif Menurunkan pelanggaran jam kerja
d. Grading Berdasar Beban Kerja	87.07%	Tinggi	Grading berdasarkan beban kerja efektif mendorong motivasi kerja
e. Proporsionalitas Bentuk Insentif	86.77%	Tinggi	Pemberian insentif keuangan & non keuangan efektif mendorong motivasi kerja

Sumber : Hasil penghitungan peneliti, diolah.

Penghitungan prosentase diperoleh dengan cara menjumlahkan seluruh bobot masing-masing pertanyaan dibagi dengan nilai maksimal masing-masing pertanyaan. Pengkategorian ditetapkan berdasarkan pembagian kuartil dimana nilai 0 – 25% adalah rendah, 25 - 50% adalah cukup, 50 – 75% adalah baik dan nilai 75 – 100% adalah tinggi.

Adapun kondisi pemberian insentif itu sendiri bila diurutkan berdasarkan nilai skor tertinggi menurut data responden adalah sebagai berikut :

1. Pengakuan atau puji dari atasan sebagai bentuk insentif non keuangan, akan berpengaruh terhadap motivasi pegawai untuk bekerja dengan kualitas terbaik.
2. Pemberian insentif bersifat keuangan (besarnya penghasilan / *take home pay*) yang berimbang dengan beban kerja akan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih bersemangat.
3. Pemberian insentif keuangan dan insentif non keuangan yang seimbang dan proporsional secara berkelanjutan/kontinyu, akan membangkitkan / memotivasi pegawai untuk bekerja dengan penuh komitmen, dan menghasilkan produktivitas dan prestasi kerja yang maksimal.
4. Pengurangan penghasilan (*take home pay*) sebagai konsekuensi dari pelanggaran jam kerja sangat mempengaruhi dan memotivasi pegawai untuk tidak melakukan pelanggaran jam kerja.
5. Pemberian promosi jabatan dan mutasi ke kantor yang memiliki grade lebih tinggi (*upgrade*) dapat memberikan rasa kepuasan dalam bekerja dan dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

d. Variabel Kinerja Pegawai

1. Distribusi Data

Gambaran dari variabel kinerja pegawai terhadap 133 responden diukur dengan menggunakan statistic deskriptif frekuensi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14 Frekuensi Pertanyaan 1 Kinerja Pegawai

Jawaban	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20 – 40 %	1	.8	.8	.8
40 – 60 %	11	8.3	8.3	9.0
60 – 80 %	87	65.4	65.4	74.4
80 – 100%	34	25.6	25.6	100.0
Total	133	100.0	100.0	

Sumber : Hasil penghitungan SPSS

Berdasarkan data pada tabel 4.14 tersebut di atas diketahui bahwa Jawaban atas pertanyaan1 : Realisasi Target penerimaan pajak yang telah saya capai s.d 25 Oktober 2012, adalah sebanyak 1 orang tercapai kurang atau sama dengan 40%; 11 orang tercapai 40 s.d 60%; 87 orang tercapai 60 s.d 80%; dan 34 orang tercapai 80 s.d 100%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dari segi pencapaian target penerimaan adalah cukup baik (diatas 60%).

Tabel 4.15 Frekuensi Pertanyaan 2 Kinerja Pegawai

Jawaban	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0 – 20 %	1	.8	.8	.8
40 – 60 %	11	8.3	8.3	2.3
60 – 80 %	87	65.4	65.4	31.6
80 – 100 %	34	25.6	25.6	100.0
Total	133	100.0	100.0	

Sumber : Hasil penghitungan SPSS

Tabel 4.15 memberikan gambaran jawaban responden atas pertanyaan 2 : Kepatuhan Penyampaian SPT Tahunan Wajib Pajak yang menjadi tanggungjawab saya (Kondisi s.d 25 Oktober 2012), adalah sebanyak 1 orang tercapai kurang atau sama dengan 20%; 2 orang tercapai 40 s.d 60%; 39 orang

tercapai 60 s.d 80% dan 91 orang tercapai lebih dari 80%. Target kepatuhan untuk pelaporan SPT Tahunan PPh pada KPP Madya berdasarkan Kontrak Kinerja Kemenkeu Five adalah sebesar 95%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dari segi kepatuhan penyampaian pelaporan SPT Pajak Penghasilan Tahunan adalah cukup baik, dimana 97% lebih dari responden telah mencapai lebih dari 60% kepatuhan.

Tabel 4.16 Frekuensi Pertanyaan 3 Kinerja Pegawai

Jawaban	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
40 – 60 %	1	.8	.8	.8
60 – 80 %	40	30.1	30.1	30.8
80 – 100 %	92	69.2	69.2	100.0
Total	133	100.0	100.0	

Sumber : Hasil penghitungan SPSS

Tabel 4.16 menampilkan data jawaban atas pertanyaan 3 : Kepatuhan Penyampaian SPT Masa PPN yang telah disampaikan oleh Wajib Pajak yang menjadi tanggungjawab saya, adalah sebanyak 1 orang trecapai 40 s.d 60%; 40 orang tercapai 60 s.d 80% dan 92 orang tercapai lebih dari 80%. Target Kepatuhan pelaporan SPT Masa PPN pada lingkungan KPP Madya rata-rata per bulan yang ditetapkan dalam Kontrak Kinerja Kemenkeu Five adalah sebesar 87.5%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dari segi kepatuhan penyampaian pelaporan SPT Masa PPN adalah baik dimana 70% dari responden telah tercapai kepatuhan di atas 80%.

Tabel 4.17 Frekuensi Pertanyaan 4 Kinerja Pegawai

Jawaban	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
60 – 80 %	53	39.8	39.8	39.8
80 – 100 %	80	60.2	60.2	100.0
Total	133	100.0	100.0	

Sumber : Hasil penghitungan SPSS

Tabel 4.17 menunjukkan data jawaban atas pertanyaan 4 : Pencapaian penyelesaian layanan unggulan kepada Wajib Pajak, adalah sebanyak 53 orang tercapai 60 s.d 80%; dan 80 orang tercapai lebih dari 80%. Target berdasarkan kontrak kinerja Kemenkeu Five untuk kegiatan ini adalah 100% dari permohonan yang diajukan Wajib Pajak yang dipegang masing-masing AR. Dengan demikian pencapaian kinerja pegawai untuk jenis pertanyaan 4 ini adalah cukup baik dan mendekati target yang ditentukan.

Tabel 4.18 Frekuensi Pertanyaan 5 Kinerja Pegawai

Jawaban	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20 – 40 %	9	6.8	6.8	6.8
40 – 60 %	55	41.4	41.4	48.1
60 – 80 %	67	50.4	50.4	98.5
80 – 100 %	2	1.5	1.5	100.0
Total	133	100.0		

Sumber : Hasil penghitungan SPSS

Tabel 4.18 menunjukkan data jawaban atas pertanyaan 5 : Pencapaian penerbitan himbauan pembetulan atas SPT Tahunan berdasarkan profil Wajib Pajak (Kondisi s.d 25 Oktober 2012), adalah sebanyak 9 orang tercapai 20 s.d 40%; 55 orang tercapai 40 s.d 60%; 67 orang tercapai 60 s.d 80% dan 2 orang tercapai lebih dari 80%. Target untuk penerbitan himbauan pembetulan SPT Tahunan yang dilakukan oleh Wajib Pajak berdasarkan himbauan AR dalam kontrak kinerja Kemenkeu Five adalah sebesar 40%. Dengan demikian kinerja pegawai atas realisasi pembetulan SPT Tahunan secara rata-rata sudah melampaui target yang ditetapkan.

2. Kuartil

Berdasarkan data frekuensi atas variabel kinerja pegawai sebagaimana teruari di atas, dapat dibuat pengkategorian atas masing-masing pertanyaan sebagai berikut :

Tabel 4.19 Pengkategorian Variabel dan Item Kuesioner Kinerja Pegawai

VARIABEL & ITEM PERTANYAAN	%	KATEGORI	KETERANGAN
4. KINERJA PEGAWAI :			
a. Pencapaian Target Penerimaan	83.16%	Tinggi	Kinerja dari pencapaian target penerimaan bagus
b. Kepatuhan SPT Tahunan PPh	92.93%	Tinggi	Kinerja dari kepatuhan SPT Tahunan PPh bagus
c. Kepatuhan SPT Masa PPN	93.68%	Tinggi	Kinerja dari kepatuhan SPT PPN tinggi
d. Penyelesaian Layanan Unggulan	92.03%	Tinggi	Kinerja dari segi penyelesaian layanan unggulan bagus
e. Himbauan Pembetulan SPT Berdasar Profil	69.32%	Cukup	Kinerja dari Himbauan Pembetulan SPT Cukup.

Sumber : Hasil Penghitungan Peneliti

Penghitungan prosentase diperoleh dengan cara menjumlahkan seluruh bobot masing-masing pertanyaan dibagi dengan nilai maksimal masing-masing pertanyaan. Pengkategorian ditetapkan berdasarkan pembagian kuartil dimana nilai 0 – 25% adalah rendah, 25 - 50% adalah cukup, 50 – 75% adalah baik dan nilai 75 – 100% adalah tinggi.

4. Uji Instrumen dan Uji Normalitas

a. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Sebelum dilakukan penyebaran kuesioner kepada 160 orang responden dalam penelitian ini, telah dilakukan uji instrumen terlebih dahulu dengan jumlah responden 14 (empatbelas) orang. Adapun hasil Uji Validitas terhadap instrumen data, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.20 Koefisien Korelasi dari Tiap Pertanyaan Terhadap Total Skor (N=14)

Supervisi	r	Keterangan	Insentif	r	Keterangan
No. 1	.860**	Valid	No. 1	.878**	Valid
No. 2	.880**	Valid	No. 2	.790**	Valid
No. 3	.960**	Valid	No. 3	.892**	Valid
No. 4	.709**	Valid	No. 4	.946**	Valid
No. 5	.913**	Valid	No. 5	.578*	Valid
Lingkungan Kerja	r	Keterangan	Kinerja Pegawai	r	Keterangan
No. 1	.907**	Valid	No. 1	.647*	Valid
No. 2	.938**	Valid	No. 2	.869**	Valid
No. 3	.962**	Valid	No. 3	.641*	Valid
No. 4	.810**	Valid	No. 4	.735**	Valid
No. 5	.856**	Valid	No. 5	.683**	Valid

Sumber : Hasil penghitungan SPSS

Tabel 4.20 menunjukkan hasil Uji Validitas dengan menggunakan alat uji korelasi pearson, sebagaimana tabel 9 tersebut di atas, diketahui bahwa atas 5 (lima) pertanyaan untuk setiap variabel yang disebarluaskan kepada 14 (empat belas) responden adalah valid.

2. Uji Reliabilitas

Terhadap pertanyaan dalam kuesioner yang telah diuji validitas dan memperoleh hasil valid, dilakukan Uji reliabilitas untuk melihat konsistensi dari instrumen penelitian. Uji reliabilitas dari kuesioner penelitian ini,

dihitung dengan menggunakan formula Cronbach's Alpha dan menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0.926. N of Items = 20, N of Cases = 14.

Dengan memperhatikan nilai koefisien reliabilitas sebesar 0,926 maka pertanyaan dalam kuesioner dinilai reliable.

b. Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah data berasal dari sampel yang diambil dari populasi telah terdistribusi normal, digunakan alat uji *Chi Square* (*Uji Goodness of Fit* / Uji Keselarasan), dan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.21 Uji Normalitas “Chi Square”

	Supervisi	Lingkungan Kerja	Insentif	Kinerja Pegawai
Chi-Square	88.895	91.579	102.368	98.038
Df	7	6	7	7
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000

Sumber : Hasil penghitungan SPSS

Tabel 4.21 menunjukkan data hasil *uji chi square* tersebut di atas diketahui bahwa nilai Asymp.Sig. untuk masing-masing variabel adalah < 0,05; maka data sampel dari setiap variabel telah terdisibusi secara normal.

5. Analisis Data Penelitian

a. Analisis Koefisien Korelasi Parsial

Untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih yang ada pada sampel untuk diberlakukan pada seluruh populasi dimana sampel tersebut diambil, dapat digunakan alat uji Korelasi *Kendall's Tau*. Hasil pengujian data dengan menggunakan aplikasi SPSS 17 diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.22 Hasil Uji Korelasi Variabel Supervisi (X1) Lingkungan Kerja (X2) dan Insentif (X3) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel	Uji Statistik	Y
Supervisi (X1)	Kendall's Tau	.785 **
Lingkungan Kerja (X2)	Kendall's Tau	.786 **
Insentif (X3)	Kendall's Tau	.801 **

Keterangan : ** Korelasi bernilai signifikan pada level 0.01 *level (2-tailed)* Sumber : Hasil penghitungan SPSS

Tabel 4.22 tersebut di atas menunjukkan hasil analisis dari data-data penelitian dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) Versi 17 for Windows. Atas hasil tersebut dapat diketahui penjelasan atas pengaruh dari masing-masing variabel sebagai berikut :

1. Pengaruh Variabel Supervisi (X1) Terhadap Variabel Kinerja

Pegawai (Y)

Dengan melakukan uji statistik non parametrik berupa korelasi *kendall's tau* terhadap variabel supervisi dan variabel kinerja pegawai dapat diketahui hasil pengujian terhadap hipotesis penelitian sebagaimana telah dituangkan pada bab II. Hasil penghitungan menggunakan aplikasi SPSS 17 sebagaimana ditampilkan dalam tabel 4.22 Hasil Uji Korelasi Variabel Supervisi (X1) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi sebesar 0.785; nilai P-value (*Sig. 2-tailed*) 0.000 dengan jumlah responden N=133.

Nilai koefisien korelasi adalah positif sebesar 0.785, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh supervisi adalah sangat kuat terhadap kinerja yang berarti bahwa semakin “tinggi” variabel Supervisi (X₁) semakin berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Nilai p-value sebesar 0.000 adalah lebih kecil dari

nilai *Alpha* 0.05, maka tolak *Ho* dan terima *H1*. Dengan demikian maka hipotesis penelitian yaitu diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel supervisi terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya DKI Jakarta, **dapat diterima**.

Karena nilai koefisien tersebut belum menunjukkan besaran pengaruh, maka besar pengaruh dari variabel supervisi (X_1) dapat dihitung secara manual dengan menggunakan rumus koefisien determinasi sebagai berikut : $KD = r^2 \times 100\%$. Dimana r adalah nilai hasil analisis koefisien korelasi sebesar 0.785. Hasil perhitungan selanjutnya sebagai berikut : $KD = r^2 \times 100\% = 0.785^2 \times 100\% = 0.6162 \times 100\% = 61.62\%$. Dengan hasil tersebut diatas dapat dikatakan bahwa variabel supervisi (X_1) mempunyai pengaruh sebesar 61.62% terhadap kinerja pegawai dan sisanya 38.38% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lainnya.

2. Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja (X_2) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Dengan melakukan uji statistik non parametrik berupa korelasi *kendall's tau* terhadap variabel lingkungan kerja dan variabel kinerja pegawai dapat diketahui hasil pengujian terhadap hipotesis penelitian sebagaimana telah dituangkan pada bab II. Hasil penghitungan menggunakan aplikasi SPSS 17 sebagaimana di tampilkan dalam tabel 4.22 Hasil Uji Korelasi Variabel Lingkungan Kerja (X_2) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi sebesar 0.786; nilai *P-value* (*Sig. 2-tailed*) 0.000 dengan jumlah responden $N=133$.

Nilai koefisien korelasi adalah positif sebesar 0.786, hal ini menunjukkan

bahwa pengaruh lingkungan kerja adalah sangat kuat terhadap kinerja yang berarti bahwa semakin “tinggi” variabel lingkungan kerja (X2) semakin berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Nilai *p-value* sebesar 0.000 adalah lebih kecil dari nilai *Alpha* 0.05, maka tolak *H₀* dan terima *H₁*. Dengan demikian maka hipotesis penelitian yaitu diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya DKI Jakarta, **dapat diterima.**

Karena nilai koefisien tersebut belum menunjukkan besaran pengaruh, maka besar pengaruh dari variabel lingkungan kerja (X2) dapat dihitung secara manual dengan menggunakan rumus koefisien determinasi sebagai berikut : KD = $r^2 \times 100\%$. Dimana *r* adalah nilai hasil analisis koefisien korelasi sebesar 0.786. Hasil perhitungan selanjutnya sebagai berikut : KD = $r^2 \times 100\% = 0.786^2 \times 100\% = 0.6177 \times 100\% = 61.77\%$. Dengan hasil tersebut diatas dapat dikatakan bahwa variabel lingkungan kerja (X2) mempunyai pengaruh sebesar 61.77% terhadap kinerja pegawai dan sisanya 38.23% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lainnya.

3. Pengaruh Variabel Insentif (X3) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Dengan melakukan uji statistik non parametrik berupa korelasi *kendall's tau* terhadap variabel insentif dan variabel kinerja pegawai dapat diketahui hasil pengujian terhadap hipotesis penelitian sebagaimana telah dituangkan pada bab II. Hasil penghitungan menggunakan aplikasi SPSS 17 sebagaimana ditampilkan dalam tabel 4.22 Hasil Uji Korelasi Variabel Insentif (X3) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi

sebesar 0.801; nilai *P-value* (*Sig. 2-tailed*) 0.000 dengan jumlah responden N=133.

Nilai koefisien korelasi adalah positif sebesar 0.801, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh pemberian insentif adalah sangat kuat terhadap kinerja yang berarti bahwa semakin “tinggi” variabel insentif (X3) semakin berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Nilai *p-value* sebesar 0.000 adalah lebih kecil dari nilai *Alpha* 0.05, maka tolak H_0 dan terima H_1 . Dengan demikian maka hipotesis penelitian yaitu diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel insentif terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya DKI Jakarta, **dapat diterima**.

Karena nilai koefisien tersebut belum menunjukkan besaran pengaruh, maka besar pengaruh dari variabel insentif (X3) dapat dihitung secara manual dengan menggunakan rumus koefisien determinasi sebagai berikut : $KD = r^2 \times 100\%$. Dimana r adalah nilai hasil analisis koefisien korelasi sebesar 0.801. Hasil perhitungan selanjutnya sebagai berikut : $KD = r^2 \times 100\% = 0.801^2 \times 100\% = 0.6416 \times 100\% = 64.16\%$. Dengan hasil tersebut diatas dapat dikatakan bahwa variabel insentif (X3) mempunyai pengaruh sebesar 64.16% terhadap kinerja pegawai dan sisanya 35.84% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lainnya.

b. Analisis Koefisien Korelasi Berganda

Untuk melihat korelasi ketiga variabel independen (supervisi, lingkungan kerja dan insentif) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (kinerja pegawai), digunakan alat uji Konkordansi Kendall (*Kendall's W Test*). Hasil

pengolahan terhadap data dari 133 responden, dengan menggunakan aplikasi SPSS diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.23 Hasil Uji Konkordansi Kendall

Ranks	Mean Rank
X1	2.56
X2	2.37
X3	2.44

Tes Statistik

N	133
Kendall's W	.020
Chi-Square	8.146
Df	3
Asymp.Sig.	.043

Sumber : Hasil penghitungan SPSS

Dengan melakukan uji statistik non parametrik berupa uji konkordansi kendall (*Kendall's W Test*) terhadap variabel supervisi, variabel lingkungan kerja, variabel insentif dan variabel kinerja pegawai dapat diketahui hasil pengujian terhadap hipotesis penelitian sebagaimana telah diuraikan pada bab II.

Berdasarkan tabel 4.23 tersebut di atas diketahui bahwa pengaruh secara bersama-sama dari ketiga variabel independen (supervisi, lingkungan kerja, insentif) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) ditunjukkan oleh nilai Kendall's W, yaitu .020.

Tingkat signifikansi dari pengaruh ketiga variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen dapat dilihat dari nilai Asymp.Sig, yaitu 0.043. Nilai Asymp.Sig di bawah nilai Alpha 0.05, maka tolak Ho dan

terima H1. Dengan demikian hipotesis yaitu diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel supervisi, variabel lingkungan kerja, variabel insentif secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya DKI Jakarta, **dapat diterima.**

B. Pembahasan

1. Pengaruh Supervisi (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Dengan berhasil dibuktikannya secara data bahwa kegiatan supervisi pada KPP Madya DKI Jakarta memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai, maka pimpinan (tim manajemen) pada KPP Madya DKI Jakarta hendaknya senantiasa melakukan evaluasi dan secara konsisten melakukan peningkatan mutu kegiatan supervisi. Berdasarkan hasil pengkategorian item/pertanyaan pada variabel supervisi sebagaimana dituangkan dalam tabel 4.7 diketahui bahwa kegiatan supervisi dikategorikan tinggi (86,14%). Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan supervisi pada KPP Madya DKI Jakarta telah berjalan/berlangsung dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu Sugiyono (2009) dengan judul Pengaruh Supervisi Pembelajaran dan Komunikasi Terhadap Kinerja Guru, dimana variabel supervisi mempengaruhi variabel kinerja guru secara signifikan sebesar 18,2%. Namun tidak demikian halnya dengan hasil penelitian Chandra (2006) dengan judul Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal, dimana diperoleh hasil bahwa tindakan supervisi berpengaruh negatif terhadap kinerja auditor, namun tindakan supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Mengingat beban kerja *Account Representative* (AR) dalam hal pengamanan penerimaan pajak adalah sangat penting, maka kompetensi dari AR harus dijaga standar kualitasnya. Kompetensi AR ini menyangkut kompetensi teknis dan kompetensi sosial. Kompetensi teknis meliputi penguasaan peraturan perpajakan dan penguasaan penggunaan teknologi komputer. Kompetensi sosial lebih kepada kemampuan berkomunikasi dan berhubungan dengan pihak lain, baik dengan Wajib Pajak yang ditangani maupun dengan sesama pegawai di kantor.

Kegiatan supervisi sebagai tindakan pengarahan, pembinaan, pendampingan, pelatihan dan sekaligus pengawasan dimaksudkan dan ditujukan untuk memastikan dan menjaga kualitas dari kompetensi AR khususnya di KPP Madya DKI Jakarta. Kegiatan supervisi ini mutlak diperlukan mengingat peraturan perpajakan yang bersifat dinamis dalam pelaksanaannya mengikuti perkembangan usaha dari Wajib Pajak. Peraturan pelaksana berupa Peraturan Direktur Jenderal Pajak, Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak sangatlah banyak jumlahnya dan penerapannya melekat pada tiap-tiap tahun pajak terkait. Sehingga untuk permasalahan yang sama namun pada tahun yang berbeda dimungkinkan terjadi penerapan aturan perpajakan yang berbeda. Sebagai contoh masalah besaran PTKP (Penghasilan Tidak Kena Pajak) sudah mengalami perubahan beberapa kali, dan yang terakhir akan berlaku mulai 01 Januari 2013.

Dengan kondisi sering diterbitkannya peraturan pelaksana perpajakan, tentunya kemampuan AR untuk mengupdate pengetahuan tentang peraturan ini berbeda-beda antara satu dengan lainnya. Disinilah fungsi atasan sebagai supervisor sangat diperlukan. *Transfer knowledge* tentang perubahan-perubahan peraturan perpajakan dari atasan sangat penting bagi pelaksanaan tugas AR, dan di lain pihak

AR akan merasa memperoleh *support* secara moral bahwa ada atasan yang memperhatikan kebutuhannya. Tentunya kegiatan supervisi ini tidak hanya terbatas pada pengetahuan peraturan perpajakan, namun juga berlaku atas penguasaan kemampuan mengoperasikan komputer.

Pada KPP Madya DKI Jakarta dan KPP secara nasional pada umumnya telah diterapkan suatu sistem informasi perpajakan yang dikenal dengan SIDJP (Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak). Setiap permohonan Wajib Pajak yang diterima oleh tenaga *front office* akan diteruskan kepada AR sebagai petugas *back office* untuk dilakukan pengecekan, penelitian dan proses penyelesaian dengan menggunakan sistem ini. Tentunya pengoperasian dari SIDJP ini juga memerlukan keahlian tersendiri dari para AR sebagai *user*. SIDJP ini diciptakan dan dibuat beriringan dengan SOP (*Standar Operating Prosedure*) dan peraturan perpajakan berlaku. Sehingga bila terdapat peraturan perpajakan yang mengalami perubahan, diikuti dengan perubahan/penambahan SOP, maka SIDJP juga akan mengalami perubahan/penambahan. Disinilah AR harus senantiasa mengupdate kemampuan dalam mengoperasikan SIDJP. Disamping itu pengoperasian komputer bagi AR juga dilakukan dalam hal penggalian potensi perpajakan dari Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawab pengawasannya. Pengoperasian komputer dalam rangka penggalian potensi ini dimaksudkan untuk mencari data eksternal dari Wajib Pajak melalui *browsing internet*. Untuk itu AR harus memiliki kemampuan/pengetahuan tentang *browsing internet*, antara lain seperti *google alerts*, *web crawler*, dll.

Kemampuan ataupun kompetensi yang harus dimiliki AR selain tentang kompetensi teknis tersebut di atas, tidak kalah pentingnya adalah kompetensi sosial. Seorang AR harus mampu melakukan hubungan interpersonal yang baik dalam hal

kedinasan kepada Wajib Pajak ataupun secara kedinasan kepada rekan kerja baik dalam satu seksi ataupun dengan rekan kerja di seksi yang lain. Kemampuan berkomunikasi sangatlah penting untuk mencapai efektivitas dan efisiensi pekerjaan AR. Tugas AR secara prinsip adalah memberikan konsultasi dan sekaligus melakukan pengawasan kepada Wajib Pajak yang ditanganinya, dengan tujuan utama pengamanan penerimaan pajak. Tentunya dalam memberikan konsultasi kepada Wajib Pajak, AR harus mampu berkomunikasi dengan baik (efisien dan efektif), sehingga *transfer knowledge* kepada Wajib Pajak dapat berjalan lancar. Komunikasi juga perlu dilakukan dalam hal pengawasan, dimana AR harus menyampaikan kondisi pembayaran perpajakan dari Wajib Pajak. Dalam hal terdapat indikasi masih adanya kewajiban perpajakan yang belum dilakukan oleh Wajib Pajak baik secara sengaja ataupun tidak disengaja (ketidaktahuan) yang dilakukan oleh Wajib Pajak, maka AR harus mampu menginformasikan hal tersebut kepada Wajib Pajak. Pada prakteknya komunikasi dalam hal konsultasi dan pengawasan ini diberikan baik secara langsung *face to face* (bertemu langsung), melalui pesawat telephone ataupun secara korespondensi (surat menyurat). Dalam hal konsultasi secara langsung kemampuan berkomunikasi tidak hanya sebatas verbal saja, melainkan juga harus memperhatikan non verbal seperti gestur tubuh dan ekspresi wajah.

Tentunya kemampuan berkomunikasi dari para AR ini juga harus diperhatikan oleh atasan langsung. Dalam hal AR melakukan konseling (salah satu tahapan dalam proses penggalian potensi, biasanya sebagai tindak lanjut dari surat himbauan kepada Wajib Pajak), kemampuan komunikasi sangatlah menentukan

berhasil tidaknya Wajib Pajak bersedia/menyetujui untuk melakukan/memenuhi kewajiban pajaknya berupa pembayaran ataupun pelaporan pajak.

Kegiatan suprevisi dalam hal pengawasan meliputi pengawasan pelaksanaan pekerjaan AR dan sekaligus penilaian terhadap pelaksaaan kerja AR. Dalam hal terdapat AR yang melakukan kesalahan, atasan dapat secara langsung menegur baik secara lisan ataupun tertulis, dan sekaligus memberikan saran perbaikan kepada AR. Pemberian teguran dan sekaligus saran perbaikan ini tentunya akan menyadarkan AR atas kesalahan yang telah diperbuat baik secara sengaja ataupun tidak disengaja. Dengan demikian diharapkan AR akan kembali bekerja sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.

Dengan memperhatikan uraian tersebut di atas, jelaslah bahwa tindakan supervisi yang meliputi pengarahan, pembinaan, pendampingan, pelatihan dan sekaligus pengawasan, sangatlah penting dilakukan oleh atasan langsung untuk menjaga semangat dan motivasi kerja dari AR khususnya di KPP Madya DKI Jakarta. Tentunya orang yang ditunjuk menjadi atasan langsung AR (jabatan eselon IV dalam struktur organisasi adalah Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi) adalah orang yang memiliki kemampuan manajerial yang bagus, serta menguasai tugas pokok dan fungsi terkait, dan idealnya adalah memiliki kemampuan sebagaimana kemampuan yang dituntut untuk dikuasai oleh AR.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Dengan berhasil dibuktikannya secara data bahwa kondisi lingkungan kerja pada KPP Madya DKI Jakarta memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai, maka pimpinan (tim manajemen) pada KPP Madya DKI Jakarta

hendaknya senantiasa melakukan evaluasi dan secara konsisten melakukan perbaikan kondisi lingkungan kerja. Berdasarkan hasil pengkategorian item/pertanyaan pada variabel lingkungan kerja sebagaimana dituangkan dalam tabel 4.10 diketahui bahwa kondisi lingkungan kerja dikategorikan tinggi (85,74%). Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja pada KPP Madya DKI Jakarta dalam kondisi yang baik dan kondusif sehingga dirasa nyaman oleh pegawai. Sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya bahwa lingkungan kerja meliputi lingkungan kerja secara fisik (sarana dan prasarana) dan lingkungan kerja non fisik (hubungan sosial dan budaya kerja organisasi). Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa jawaban atas pertanyaan mengenai budaya kerja organisasi memperoleh hasil tertinggi sebagai faktor pendorong motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Gunarso (2011) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Jakarta Matraman, dimana variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 83,9%.

Kementerian keuangan telah memiliki norma yang telah disepakati sebagai panduan moral dalam berpikir, berkata , berperilaku dan bertindak bagi pimpinan dan seluruh pegawai di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Norma tersebut telah termaktub dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 mengenai Nilai-nilai Kementerian Keuangan, antara lain berupa : integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan. Nilai-nilai yang dijadikan sebagai budaya kerja di lingkungan Kementerian keuangan ini juga di implementasikan di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan lebih dikenal

dengan yel yel DJP Maju PasTI (Profesionalisme, Integritas, *Team Work* dan Inovasi).

Penerapan budaya kerja ini semakin menyeragamkan pola kerja pegawai dilingkungan DJP khususnya AR di KPP Madya DKI Jakarta. Penerapan budaya kerja dapat mengingatkan dan menumbuhkan semangat AR untuk bekerja secara profesional, berintegritas tinggi, memperbaiki hubungan dengan rekan kerja dan berusaha berinovasi demi tercapainya target penerimaan pajak. Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi, untuk menghadapi berbagai tantangan di masa kini dan masa yang akan datang. Dengan adanya penetapan budaya kerja tersebut dapat menumbuhkan rasa senasib sepenanggungan diantara pegawai DJP khususnya AR di KPP Madya DKI Jakarta.

Rasa senasib sepenanggungan juga sangat terasa dalam acara forum AR yang secara rutin diadakan oleh AR-AR di KPP Madya DKI Jakarta. Forum ini beranggotakan para AR di masing-masing KPP, dengan agenda seputar masalah yang dihadapi AR. Dengan melakukan pembahasan secara bersama-sama ini, menumbuhkan rasa bahwa AR tidak sendirian, masih banyak AR yang lain yang juga mengalami permasalahan yang sama. Dengan demikian semangat kerja akan muncul dalam diri para AR. Namun demikian bisa juga forum ini berpengaruh demotivasi dalam hal terdapat permasalahan yang dirasa menambah beban kerja AR. Sebagai contoh adanya tugas-tugas *ad hoc* yang tidak ada dalam SOP namun harus diselesaikan oleh AR.

Pada umumnya kondisi fisik lingkungan kerja di KPP Madya DKI Jakarta adalah bagus, kelengkapan sarana dan prasarana memadai, sehingga lingkungan kerja terasa kondusif dan nyaman mendukung pelaksanaan kerja pegawai. Tata letak ruang kerja dari kelima KPP madya ini cukup seragam, dimana masing-masing kantor menempati 2 lantai gedung dengan jumlah pegawai (AR) yang relatif sama yaitu 32 orang AR per KPP menempati ruangan seluas kurang lebih 780 m². Fasilitas umum seperti ruang ibadah (masjid) tersedia dengan luas kurang lebih 1.000 m², terdapat ruang kesehatan dengan jadwal kedatangan dokter rutin setiap hari, terdapat aula yang bisa dimanfaatkan untuk berolahraga pada hari krida (Jumat sebelum pk 08.00 WIB), terdapat 8 buah lift yang beroperasi untuk 16 lantai, terdapat toilet yang cukup memadai ukuran dan kebersihannya di setiap lantai gedung dan juga lahan parkir untuk kendaraan. Diantara sekian sarana dan prasarana fisik ini, keluhan banyak ditujukan terhadap kapasitas lahan parkir yang dirasa kurang luas, mengingat KPP adalah kantor pelayanan publik dimana terdapat *customer* (Wajib Pajak) yang juga perlu fasilitas parkir ini. Namun demikian secara keseluruhan kondisi fisik lingkungan kerja di KPP Madya DKI Jakarta adalah baik dan hanya perlu perawatan untuk mempertahankan kenyamanan.

3. Pengaruh Insentif (X3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Dengan berhasil dibuktikannya secara data bahwa kondisi lingkungan kerja pada KPP Madya DKI Jakarta memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai, maka pimpinan (tim manajemen) pada KPP Madya DKI Jakarta hendaknya senantiasa melakukan evaluasi dan secara konsisten melakukan

perbaikan pemberian insentif. Berdasarkan hasil pengkategorian item/pertanyaan pada variabel insentif sebagaimana dituangkan dalam tabel 4.13 diketahui bahwa pemberian insentif dikategorikan tinggi (85,86%). Hal ini menunjukkan bahwa pemberian insentif pada KPP Madya DKI Jakarta adalah cukup tinggi (*wellpaid*). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Faisal (2006) dengan judul penelitian Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan, dimana diperoleh hasil bahwa variabel insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Remunerasi yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, khususnya kepada PNS di lingkungan DJP dalam bentuk tunjangan khusus yang diberikan setiap bulan. Tunjangan khusus ini dikenal dengan TKPKN (Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara) diberikan dengan besaran nominal berdasarkan klasifikasi jabatan tiap-tiap pegawai. Secara umum besaran TKPKN ini relatif besar, namun demikian bila dikelola lebih lanjut, penetapan grade berdasarkan klasifikasi jabatan saja tanpa mempertimbangkan beban kerja yang berbeda di tiap unit kerja dapat membulkan demotivasi kerja pegawai. Sebagai contoh, beban penerimaan pajak yang ditanggung oleh AR di KPP Pratama tentunya jauh lebih kecil dibandingkan dengan beban penerimaan pajak yang harus ditanggung oleh AR di KPP Madya ataupun KPP yang lebih tinggi bebannya seperti KPP Wajib Pajak Besar/LTO (*Large Tax Office*). Tentunya Wajib Pajak yang dipegang di KPP Madya juga lebih tinggi transaksi bisnisnya dibandingkan dengan KPP Pratama, sehingga kemampuan AR dituntut lebih tinggi di KPP Madya. Pemberian TKPKN yang relatif sama kepada AR KPP Pratama dengan AR KPP Madya, tentunya bisa

mempengaruhi motivasi kerja AR pada saat pindah ke KPP Madya atau KPP Lain yang lebih berat bebananya dari KPP Pratama. Sehingga pemberian penghargaan kepada AR dengan cara memindahkan dari KPP Pratama ke KPP Madya tanpa disertai kenaikan insentif/penghasilan/kompensasi, bila tidak dibarengi dengan pemberian puji/penanganan yang tepat, akan berdampak negatif terhadap motivasi kerja AR bersangkutan. Hal ini diperburuk dengan lokasi KPP Madya DKI Jakarta yang berada di pusat kota (daerah gambir), tentunya memerlukan tambahan waktu serta tambahan biaya akomodasi untuk berangkat kerja dari rumah (dimana kebanyakan menempati rumah pribadi di pinggiran kota Jakarta) menuju kantor.

Namun demikian, tidak selalu insentif berupa uang menjadi ukuran seorang pegawai (dalam hal ini AR) merasa termotivasi untuk bekerja. Ada kalanya AR merasa termotivasi kerja karena mengalami fase pengaktualisasian diri. Ketika melakukan tugas, misalnya melakukan himbauan dan konseling terhadap Wajib Pajak, dan akhirnya Wajib Pajak melakukan pembayaran pajak yang sebelumnya belum dia lakukan, akan timbul rasa puas dalam diri AR. Semakin banyak pajak yang dibayarkan oleh Wajib Pajak atas usaha AR ini, tentunya akan semakin meningkatkan rasa puas dan kepercayaan diri dalam menjalankan tugas. Terhadap AR yang seperti ini tentunya atasan harus dapat mendeteksi, sehingga tidak terlambat untuk melakukan puji ataupun memberikan penghargaan non materi, agar motivasi dari AR ini tetap terjaga. Pemberian reward berupa pindah ke KPP yang lebih tinggi beban kerjanya tentunya akan dapat meningkatkan motivasi kerja dari AR bersangkutan, meskipun penghasilannya tidak mengalami kenaikan.

Pemotongan TKPKN atas setiap pelanggaran jam kerja, dapat mengurangi pelanggaran jam kerja itu sendiri. Sebagai contoh untuk pelanggaran jam kerja berupa terlambat sampai dengan setengah jam dikenakan pengurangan TKPKN sebesar 0,5% dari TKPKN sebulan. Untuk keterlambatan sampai dengan 1 jam dikenakan pemotongan sebesar 1,25%. Dan untuk ketrlambatan lebih dari satu jam dikenakan pemotongan 2,5%. Sebagai ilustrasi untuk keterlambatan di atas 1 jam dengan TKPKN sebulan untuk grade 11 adalah sebesar Rp 7.600.000,-, maka pemotongan TKPKN nya kurang lebih adalah sebesar 200Ribu rupiah. Dalam sebulan bisa jadi terdapat keterlambatan sebanyak 4 kali, maka terjadi penurunan penghasilan sebesar 800Ribu rupiah. Tentunya ini akan dirasa berat oleh AR, sehingga AR akan berusaha berangkat lebih pagi agar tidak mengalami keterlambatan jam kerja. Demikian pula bila pelanggaran terjadi untuk AR yang pulang kerja sebelum waktunya, akan mengalami pemotongan TKPKN.

Dengan memperhatikan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pemberian insentif ini sangat mempengaruhi motivasi kerja dari AR dan berdampak langsung terhadap kinerja AR. Pemberian insentif dapat bervariasi berupa keuangan ataupun non keuangan (penghargaan dan pujian) serta promosi ke KPP dengan beban kerja lebih tinggi, dengan memperhatikan karakteristik dari AR bersangkutan. Tentunya atasan langsung sebagai penilai dan pengawas AR harus mampu mendeteksi AR-AR yang mendasarkan motivasi kerjanya karena non materi, sehingga bila dipindahkan ke KPP yang bebannya lebih tinggi tanpa ada imbalan kenaikan penghasilan secara langsung, tidak mengalami demotivasi kerja, justru semakin tertantang untuk mengaktualisasikan kemampuan dirinya.

4. Pengaruh Insentif (X1), Lingkungan Kerja (X2), Insentif (X3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara supervisi, lingkungan kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai, atau dengan kata lain, secara bersama-sama peningkatan kegiatan supervisi, perbaikan lingkungan kerja dan peningkatan pemberian insentif akan efektif meningkatkan kinerja pegawai. Implikasi manajerial yang didapat dari penelitian ini adalah, bahwa berdasarkan hasil analisis di atas dapat dibuktikan adanya pengaruh secara bersama-sama dari tindakan supervisi, kondisi lingkungan kerja serta pemberian insentif yang diterapkan pada KPP Madya DKI Jakarta terhadap Kinerja Pegawai, sehingga pimpinan perlu mengevaluasi dan meningkatkan pemberian supervisi, perbaikan lingkungan kerja dan insentif demi tercapainya peningkatan kinerja pegawai.

Kegiatan Supervisi, perbaikan lingkungan kinerja dan pemberian insentif secara bersama-sama ini tentunya merupakan porsi dan tanggung jawab atasan langsung (pejabat eselon IV yaitu Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi biasa dikenal dengan Kasi Waskon) dari AR bersangkutan. Dimana Kasi Waskon ini adalah orang yang bisa mengetahui secara pasti kondisi kompetensi dan motivasi dari masing-masing AR yang menjadi bawahannya.

Seorang Kasi Waskon harus mampu mengevaluasi dan menginventarisir kompetensi dan kondisi motivasi AR nya, sehingga dapat menentukan jenis kegiatan supervisi dan jenis insentif yang dapat diberikan kepada AR secara tepat. Misalnya untuk AR yang termotivasi dengan hal-hal terkait materi tentunya tidak akan termotivasi bila dipindahkan ke KPP dengan beban kerja lebih tinggi tanpa diikuti dengan kenaikan penghasilan. Harus dicari alternatif lain untuk

meningkatkan motivasi dari AR tersebut misalnya dengan cara mendatangkan motivator profesional untuk dapat memberikan pencerahan dalam pelaksanaan tugas kedepannya. Kasi Waskon juga sebagai orang yang dapat mendeteksi secara dini mengenai perbaikan kondisi lingkungan kerja yang dibutuhkan untuk dapat meningkatkan rasa nyaman dalam bekerja sehingga AR dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lancar.

Hasil pendekatan oleh Kasi Waskon, diteruskan ke atasan langsung dari Kasi Waskon yaitu pejabat eselon III, yaitu Kepala Kantor. Kepala kantor akan melakukan rapat koordinasi dengan seksi-seksi lain terkait informasi dari masing-masing Kasi Waskon. Dari hasil rapat akan diputuskan tindakan-tindakan yang perlu diambil terkait tindakan supervisi, kondisi lingkungan kerja dan insentif terhadap AR agar motivasi kerjanya dapat terjaga dan ditingkatkan sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja AR yang pada akhirnya merupakan peningkatan kinerja dari KPP bersangkutan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, motivasi kerja setiap AR dapat ditingkatkan dengan memperhatikan/meningkatkan kualitas dari faktor-faktor pendukung motivasinya, sehingga kinerja AR dapat meningkat.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan judul Supervisi, Lingkungan Kerja dan Insentif Sebagai Faktor Pendorong Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Terhadap *Account Representative* (AR) Pada KPP Madya Di Lingkungan DKI Jakarta) dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Supervisi secara individual (parsial) berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pengaruh supervisi terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,785, atau dengan kata lain pengaruhnya adalah sangat kuat. Aspek supervisi yang paling kuat adalah berupa tindakan pemberian teguran atas kesalahan dalam kedinasan diikuti dengan adanya saran perbaikan dari atasan. Sedangkan aspek supervisi paling lemah adalah berupa kegiatan pembinaan dan pengarahan yang dilakukan oleh atasan.
2. Lingkungan Kerja secara individual (parsial) berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,786, atau dengan kata lain pengaruhnya adalah sangat kuat. Aspek lingkungan kerja yang paling kuat adalah kegiatan penerapan budaya

organisasi. Sedangkan aspek lingkungan kerja yang paling lemah adalah kondisi koordinasi, komunikasi dan hubungan social antar pegawai.

3. Incentif secara individual (parsial) berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pengaruh incentif terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,801, atau dengan kata lain pengaruhnya adalah sangat kuat. Aspek incentif yang paling kuat adalah kegiatan pemberian pengakuan atau pujian sebagai bentuk pemberian incentif non keuangan. Sedangkan aspek incentif paling lemah adalah kondisi pemberian promosi jabatan dan mutasi ke kantor yang memiliki beban kerja lebih tinggi.
4. Supervisi, lingkungan kerja dan incentif secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara bersama-sama ketiga variabel independen berupa supervisi, lingkungan kerja dan incentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan urutan berdasarkan *mean rank* (*Kendall's W Test*) adalah supervisi, incentif dan lingkungan kerja.

B. Saran

1. Saran Manajerial

- a. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa supervisi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan demikian pimpinan di KPP Madya DKI Jakarta diharapkan dapat meningkatkan kegiatan supervisi tersebut. Atas aspek supervisi yang masih lemah berupa kegiatan pembinaan dan pengarahan, berdasarkan pengalaman dan pengamatan

lapangan (wawancara) dapat ditingkatkan kualitasnya dengan cara antara lain :

1. Atasan langsung *Account Representative* (AR) harus memiliki kemampuan teknis dan kemampuan manajerial supervisi yang memadai.
 2. Intensitas kegiatan pembinaan dan pengarahan lebih ditingkatkan.
- b. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa insentif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan demikian pimpinan di KPP Madya DKI Jakarta diharapkan dapat meningkatkan kondisi pemberian insentif tersebut. Atas aspek insentif yang masih lemah berupa kondisi pemberian promosi atau mutasi berdasarkan pengalaman dan pengamatan lapangan (wawancara) dapat ditingkatkan kualitasnya dengan cara antara lain :
1. Setiap pemberian promosi atau mutasi terutama ke kantor yang menuntut tanggung jawab dan beban kerja lebih tinggi, sebaiknya diikuti dengan adanya perbaikan penghasilan (*take home pay*) seperti kenaikan grade, atau insentif keuangan lainnya.
 2. Khusus untuk daerah Ibu kota Jakarta, pola mutasi/penempatan pegawai sebaiknya memperhatikan home base (jarak tempuh) pegawai bersangkutan. Hal ini terkait pengeluaran biaya pegawai tersebut baik berupa *financial cost* ataupun waktu.
- c. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan demikian pimpinan di KPP Madya DKI Jakarta diharapkan dapat meningkatkan kondisi lingkungan kerja tersebut. Atas aspek lingkungan kerja yang masih

lemah berupa kondisi koordinasi, komunikasi dan hubungan social antar pegawai, berdasarkan pengalaman dan pengamatan lapangan (wawancara) dapat ditingkatkan kualitasnya dengan cara antara lain :

1. Diadakannya acara *Internalisasi Corporate Value* (ICV) secara non formal seperti kegiatan *outing/gathering* sebagai cara untuk lebih memperkenalkan dan mengakrabkan pegawai satu dengan yang lain.
2. Intensitas *In House Training* (IHT) sebagai sarana untuk melakukan *transfer knowledge* terhadap seluruh pegawai (tidak terbatas pada AR saja) lebih ditingkatkan pelaksanaannya.

2. Saran Penelitian Selanjutnya

Bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian tentang faktor-faktor pendorong motivasi kerja yang berdampak terhadap kinerja pegawai, hendaknya menambah faktor lain, misalnya : kebijakan dan manajemen organisasi yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan; status, kedudukan dalam organisasi yang sesuai dengan potensi karyawan yang bersangkutan; sekuriti, yaitu jaminan yang dapat memberikan ketenangan karyawan; perasaan berprestasi; pengakuan; pekerjaan menantang; pertumbuhan dan perkembangan; peningkatan tanggung jawab, sebagaimana dimaksud dalam teori higiene Herzberg, atau dapat mengganti lokasi/obyek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Afin Murtie. 2012. *Menciptakan Sumber Daya Manusia Yang Handal Dengan Training, Coaching dan Mentoring*. Jakarta. Laskar Aksara.
- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi, Jakarta. Rineka Cipta.
- Carol Wilson. 2012. *Performance Coaching : Metode Baru Mendongkrak Kinerja Karyawan*. Jakarta : PPM.
- Chandra, Ferdinan Kris. 2006. *Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal*. Tesis.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia buku 1*. Jakarta.
- Erwan Agus Purwanto, Dyah Ratih Sulistyastuti. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta. Gava Media.
- Faisal, Herry Nur. 2006. *Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan*. Tesis.
- Gunarso, Supriadi Wahyu. 2011. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Jakarta Matraman. Tesis, Jakarta.
- Kencana, Kartika Cahya 2008. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Tesis. Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah.2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Bandung. Alfabeta.
- Render, Barry, J Hayzer. 2001. *Prinsip Manajemen Operasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- Ruky, Ahmad. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Rihandoyo. 2009. *Alat Uji Hipotesis Penelitian Sosial Non Parametrik*, (Tidak untuk dipublikasikan, Universitas Diponegoro) Semarang.
- Riduwan.2003. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta

- Sedarmayanti, 2006. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung. Refika Aditama.
- Sumarwan, U. 2003. *Perilaku Konsumen – Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran*. Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta .
- Sarwono, Aris Eddy. 2011. *Analisis Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kepuasan Auditor Pemula : Studi empiris pada Auditor Eksternal dan Auditor Internal di Indonesia*. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro (tidak untuk dipublikasikan). Semarang.
- Slamet, Budiman. 2002. *Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Yang Melakukan Audit Khusus : Studi empiris pada Kantor Perwakilan BPKP*. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro (tidak untuk dipublikasikan). Semarang.
- Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pendekatan Mikro (dalam tanya jawab)*, cetakan kedua, Djambatan, Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Pengaruh Supervisi Pembelajaran dan Komunikasi Terhadap Kinerja Guru*. Tesis.
- Van Scotter, JR & Motowidlo, SJ, *Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facts of Contextual Performance*. Journal of applied psychology 81. 2006.
- Veitzal Rivai. 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rieneka Cipta, Jakarta, 2004.
- Hendry (2012), *Teori Online*, diunduh tanggal 07 Oktober 2012, dari World Wide Web <http://teorionline.wordpress.com>.
- Hafismuadab (2010) , *World Dictionary*, diunduh tanggal 30 September 2012, dari World Wide Web <http://hafismuadab.wordpress.com>.
- Direktorat Jenderal Anggaran, *Data Pokok APBN 2006 -2012*, diunduh tanggal 30-09-2012, dari situs World Wide Web www.anggaran.depkeu.go.id,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA UPBJJ JAKARTA

Yth. Rekan-rekan *Account Representative* (AR)

KPP Madya di Lingkungan DKI Jakarta

Salam hormat, perkenankanlah saya :

Nama : Foury Erawati, Mahasiswa Magister Manajemen pada Universitas Terbuka UPBJJ Jakarta, angkatan 2011.1, yang juga bekerja sebagai *Account Representative* (AR) Pada KPP Madya Jakarta Timur, pada kesempatan ini mohon kesediaan dari rekan-rekan *Account Representative* (AR) di lingkungan KPP Madya DKI Jakarta untuk dapat membantu mengisi kuesioner yang telah saya buat (terlampir), untuk mendukung penyelesaian penelitian yang sedang saya lakukan. Adapun judul penelitian yang saya lakukan adalah “Faktor-faktor Pendong Motivasi Pegawai dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai” (Studi terhadap *Account Representative* (AR) di Lingkungan DKI Jakarta). Kuesioner ini tidak dimaksudkan untuk mengetahui apa yang benar dan yang salah, maka sangat diharapkan pengisiannya menurut keadaan yang sebenarnya secara apa adanya. Pengisian kuesioner ini tidak berpengaruh terhadap karier rekan-rekan di masa yang akan datang, karena semata-mata hanya untuk kepentingan akademik yaitu guna penyusunan tesis. Identitas responden sebagai pengisi kuesioner akan dijamin kerahasiaannya (tanpa menyebutkan nama).

Selanjutnya, cara pengisian kuesioner adalah dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan untuk masing-masing pernyataan yang menurut rekan-rekan paling cocok/sesuai dengan kondisi yang dialami rekan-rekan. Adapun pilihan jawaban yang dinyatakan dalam angka pada setiap pernyataan (kecuali pernyataan pada **Kinerja Pegawai**) mewakili nilai sebagai berikut :

1. Sangat setuju ; 2. Setuju ; 3. Netral ; 4. Tidak Setuju ; 5. Sangat Tidak setuju

Demikian rekan sekalian, sebelumnya saya sangat menghargai dan mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan rekan-rekan yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Hormat saya, Foury Erawati NIM 016756649.

☺ Tetap semangat AR-AR Madya!!!!☺

INSTRUMEN PENELITIAN

FAKTOR-FAKTOR PENDORONG MOTIVASI PEGAWAI DAN

DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

(Studi Terhadap *Account Representative* (AR) Pada KPP Madya DKI Jakarta)

IDENTITAS RESPONDEN (* Lingkari yang sesuai)

Sebagai *Account Representative* (AR) Pada Unit Kerja KPP Madya :

(Jakarta Timur / Jakarta Barat / Jakarta Utara / Jakarta Selatan / Jakarta Pusat) *

Masa Kerja di DJP (Kurang dari 5 Tahun / 5-10 Tahun / Lebih dari 10 Tahun) *

Usia pada saat ini (< Dari 30 Tahun / 30 – 40 Tahun / 40 – 50 Tahun / > Dari 50 Tahun) *

Pendidikan Formal Terakhir (D-III / S-1 / S-2 / S-3) *

Jenis Kelamin (Laki-laki / Wanita) *

No	Pernyataan	STS				
		1	2	3	4	5
	SUPERVISI / PEMBINAAN					
1	Penyampaian informasi mengenai peraturan perpajakan yang berlaku (transfer knowledge) yang diberikan oleh atasan mempengaruhi keinginan saya untuk berusaha meningkatkan penguasaan atas peraturan-peraturan yang akan menunjang pekerjaan saya sebagai <i>Account Representative</i> (AR).					
2	Tindakan pembinaan dan pengarahan yang dilakukan oleh atasan mempengaruhi/mendorong saya untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien dan berusaha bekerja lebih fokus pada tujuan. (Misalnya tentang standar kerja dan pertunjukan teknis pelaksanaan kerja).					
3	Kesempatan untuk meningkatkan kemampuan / skill yang diberikan oleh atasan membuat saya merasa dihargai dan merasa dipercaya untuk dapat berkembang, sehingga saya berusaha untuk senantiasa berusaha meningkatkan kemampuan dalam bekerja. (Misalnya mengikuti diklat).					
4	Kegiatan pengawasan dan penilaian secara periodik oleh atasan mendorong saya selalu berusaha untuk bekerja lebih produktif.					

5	Adanya teguran atau kesalahan dalam keputusan dan saran perbaikan yang diberikan oleh atasan kepada saya, membuat saya berusaha untuk meminimalisir berbuat kesalahan.				
	LINGKUNGAN KERJA				
1	Tersedianya ke lengkapan sarana dan prasarana penunjang pelaksanaan pekerjaan mendorong saya untuk bekerja dengan penuh semangat, inovatif dan kreatif.				
2	Di kantor tempat saya bekerja, telah menggunakan teknologi komputer secara sistematis, sehingga dapat mendukung pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien.				
3	Koordinasi, komunikasi, hubungan sosial yang terjalin baik, antar pegawai lintas sektori sangat mempengaruhi saya untuk berusaha segera menyelesaikan tugas yang terkait dengan sektor lain.				
4	Adanya forum <i>Account Representative</i> (AR) di kantor saya bekerja, mempunyai dampak positif terhadap penyelesaian tugas.				
5	Penetapan nilai-nilai / budaya organisasi yang telah diterapkan (Kementerian dan DJP) di kantor tempat saya bekerja, sangat mempengaruhi cara saya dalam berpendapat, berfikir dan bekerja serta mendorong saya untuk bekerja lebih baik di setiap kesempatan.				
	INSENTIF				
1	Pengakuan atau pujian dari atas sebagai bentuk insentif non keuangan, akan mempengaruhi dan memotivasi saya untuk memberikan yang terbaik dari kemampuan saya dalam bekerja.				
2	Promosi jabatan dan mutasi ke kantor yang memiliki grade lebih tinggi (upgrade) merupakan alat yang sangat efektif untuk menimbulkan rasa kepuasan dalam bekerja dan dapat meningkatkan komitmen saya kepada organisasi.				

3	Pemotongan tunjangan (TKPKN) atas pelanggaran jam kerja sangat mempengaruhi dan mendorong saya untuk berusaha tidak melakukan pelanggaran jam kerja. (Misalnya : terlambat datang ke kantor, pulang sebelum waktu akunya, tidak hadir di kantor tanpa alasan yang sah, dll).					
4	Dengan memperhatikan beberapa kerja yang ada (target penerimaan pajak), per netapan grade untuk AR di KPP Madya yang relatif sama dengan grade AR di KPP Pratama, tidak mendukung semangat dan motivasi saya dalam bekerja sebagai AR di KPP Madya DKI Jakarta.					
5	Pemberian insentif keuangan dan insentif non keuangan yang seimbang dan proporsional secara berkelanjutan/kontinyu, dapat membangkitkan / memotivasi kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan komitmen, produktivitas dan prestasi kerja yang maksimal.					
KINERJA PEGAWAI		(80 s.d 100%)	(60 s.d 80%)	(40 s.d 60%)	(20 s.d 40%)	(0 s.d 20%)
1	Realisasi Target penerimaan pajak yang telah saya capai s.d 25 Oktober 2012.					
2	Kepatuhan Penyampaian SPT Tahunan Wajib Pajak yang menjadi tanggungjawab saya. (Kondisi s.d 25 Oktober 2012).					
3	Kepatuhan Penyampaian SPT Masap PN yang telah disampaikan oleh Wajib Pajak yang menjadi tanggungjawab saya. (Kondisi s.d 30 September 2012, merupakan nilai rata-rata kepatuhan per bulan).					
4	Pencapaian penyelesaian layanan unggulan untuk masing-masing permohonan (merupakan nilai rata-rata setiap kegiatan).					
5	Pencapaian penerbitan himbauan pembetulan atas SPT Tahunan berdasarkan profil Wajib Pajak (Kondisi s.d 25 Oktober 2012).					

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASINYA ☺

PRINT SCREEN HASIL PENGHITUNGAN SPSS

HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

		Supervisi Pernyataan 1	Supervisi Pernyataan 2	Supervisi Pernyataan 3	Supervisi Pernyataan 4	Supervisi Pernyataan 5	Supervisi total Pernyataan
Supervisi Pernyataan 1	Pearson Correlation	1	.700**	.751**	.564*	.658*	.860**
	Sig. (2-tailed)		.005	.002	.036	.011	.000
	N	14	14	14	14	14	14
Supervisi Pernyataan 2	Pearson Correlation	.700**	1	.778**	.372	.859**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.005		.001	.190	.000	.000
	N	14	14	14	14	14	14
Supervisi Pernyataan 3	Pearson Correlation	.751**	.778**	1	.837**	.858**	.980**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001		.000	.000	.000
	N	14	14	14	14	14	14
Supervisi Pernyataan 4	Pearson Correlation	.564*	.372	.837**		.513	.709**
	Sig. (2-tailed)	.036	.190	.000		.061	.004
	N	14	14	14	14	14	14
Supervisi Pernyataan 5	Pearson Correlation	.658*	.859**	.858**	.513	1	.913**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.061		.000
	N	14	14	14	14	14	14
Supervisi total Pernyataan	Pearson Correlation	.860**	.880**	.960**	.709**	.913**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	.000	
	N	14	14	14	14	14	14

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Lingkungan Kerja Pernyataan 1	Lingkungan Kerja Pernyataan 2	Lingkungan Kerja Pernyataan 3	Lingkungan Kerja Pernyataan 4	Lingkungan Kerja Pernyataan 5	Lingkungan Kerja total Pernyataan
Lingkungan Kerja Pernyataan 1	Pearson Correlation	1	.834**	.844**	.710**	.701**	.907**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.004	.005	.000
	N	14	14	14	14	14	14
Lingkungan Kerja Pernyataan 2	Pearson Correlation	.834**	1	.918**	.609*	.762**	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.021	.002	.000
	N	14	14	14	14	14	14
Lingkungan Kerja Pernyataan 3	Pearson Correlation	.844**	.918**	1	.842**	.716**	.962**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.004	.000
	N	14	14	14	14	14	14
Lingkungan Kerja Pernyataan 4	Pearson Correlation	.710**	.609*	.842**	1	.603*	.810**
	Sig. (2-tailed)	.004	.021	.000		.022	.000
	N	14	14	14	14	14	14
Lingkungan Kerja Pernyataan 5	Pearson Correlation	.701**	.762**	.716**	.603*	1	.856**
	Sig. (2-tailed)	.005	.002	.004	.022		.000
	N	14	14	14	14	14	14
Lingkungan Kerja total Pernyataan	Pearson Correlation	.907**	.938**	.962**	.810**	.856**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	14	14	14	14	14	14

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Insentif Pernyataan 1	Insentif Pernyataan 2	Insentif Pernyataan 3	Insentif Pernyataan 4	Insentif Pernyataan 5	Insentif total Pernyataan
Insentif Pernyataan 1	Pearson Correlation	1	.801**	.684**	.775**	.339	.878**
	Sig. (2-tailed)		.001	.007	.001	.236	.000
	N	14	14	14	14	14	14
Insentif Pernyataan 2	Pearson Correlation	.801**	1	.676**	.660*	.104	.790**
	Sig. (2-tailed)	.001		.008	.010	.724	.001
	N	14	14	14	14	14	14
Insentif Pernyataan 3	Pearson Correlation	.684**	.676**	1	.867**	.391	.892**
	Sig. (2-tailed)	.007	.008		.000	.167	.000
	N	14	14	14	14	14	14
Insentif Pernyataan 4	Pearson Correlation	.775**	.660*	.867**	1	.547*	.946**
	Sig. (2-tailed)	.001	.010	.000		.043	.000
	N	14	14	14	14	14	14
Insentif Pernyataan 5	Pearson Correlation	.339	.104	.391	.547*	1	.578*
	Sig. (2-tailed)	.236	.724	.167	.043		.031
	N	14	14	14	14	14	14
Insentif total Pernyataan	Pearson Correlation	.878**	.790**	.892**	.946**	.578*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.031	
	N	14	14	14	14	14	14

**: Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Kinerja Pegawai Pernyataan 1	Kinerja Pegawai 2	Kinerja Pegawai 3	Kinerja Pegawai 4	Kinerja Pegawai Pernyataan 5	Kinerja Pegawai total Pernyataan
Kinerja Pegawai Pernyataan 1	Pearson Correlation	1	.700**	-.056	.117	.379	.647*
	Sig. (2-tailed)		.005	.850	.690	.182	.012
	N	14	14	14	14	14	14
Kinerja Pegawai 2	Pearson Correlation	.700**	1	.370	.510	.478	.869**
	Sig. (2-tailed)	.005		.193	.063	.084	.000
	N	14	14	14	14	14	14
Kinerja Pegawai 3	Pearson Correlation	-.056	.370	1	.842**	.261	.641*
	Sig. (2-tailed)	.850	.193		.000	.367	.014
	N	14	14	14	14	14	14
Kinerja Pegawai 4	Pearson Correlation	.117	.510	.842**	1	.322	.735**
	Sig. (2-tailed)	.690	.063	.000		.261	.003
	N	14	14	14	14	14	14
Kinerja Pegawai Pernyataan 5	Pearson Correlation	.379	.478	.261	.322	1	.683**
	Sig. (2-tailed)	.182	.084	.367	.261		.007
	N	14	14	14	14	14	14
Kinerja Pegawai total Pernyataan	Pearson Correlation	.647*	.869**	.641*	.735**	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.014	.003	.007	
	N	14	14	14	14	14	14

**: Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

HASIL UJI RELIABILITAS

Scale: UJI RELIABILITY**Case Processing Summary**

	N	%
Cases	Valid	14
	Excluded ^a	0
	Total	14
		100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
skor1	77.9286	88.379	.615	.922
skor2	77.0714	86.533	.902	.916
skor3	77.6429	89.786	.631	.921
skor4	77.3571	97.324	.242	.927
skor5	77.3571	84.247	.876	.915
skor6	77.5000	88.577	.863	.917
skor7	77.9286	91.148	.447	.926
skor8	77.7857	91.566	.452	.925
skor9	77.2143	94.797	.473	.924
skor10	78.2143	92.335	.411	.926
skor11	77.0714	88.071	.785	.918
skor12	77.3571	93.786	.389	.926
skor13	77.7143	90.066	.574	.923
skor14	77.9286	87.918	.723	.919
skor15	77.5714	91.187	.579	.922
skor16	77.9286	88.379	.615	.922
skor17	77.0714	86.533	.902	.916
skor18	77.7857	91.566	.452	.925
skor19	77.2143	94.797	.473	.924
skor20	77.5714	91.187	.579	.922

HASIL UJI CHI SQUARE

Test Statistics

	Supervisi	Lingkungan Kerja	Insentif	Kinerja Pegawai
Chi-Square	88.895 ^a	91.579 ^b	102.368 ^a	98.038 ^a
df	7	6	7	7
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 16.6.

b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 19.0.

HASIL UJI KORELASI KENDALL'S TAU

Correlations

			Supervisi	Kinerja Pegawai
Kendall's tau_b	Supervisi	Correlation Coefficient	1.000	.785**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	133	133
Kinerja Pegawai		Correlation Coefficient	.785**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	133	133

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Lingkungan Kerja	Kinerja Pegawai
Kendall's tau_b	Lingkungan Kerja	Correlation Coefficient	1.000	.786**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	133	133
Kinerja Pegawai		Correlation Coefficient	.786**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	133	133

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Insentif	Kinerja Pegawai
Kendall's tau_b	Insentif	Correlation Coefficient	1.000	.801**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	133	133
Kinerja Pegawai		Correlation Coefficient	.801**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	133	133

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

HASIL UJI KONKORDANSI KENDALL (*KENDALL'S W TEST*)**Kendall's W Test****Ranks**

	Mean Rank
Supervisi	2.56
Lingkungan Kerja	2.37
Insentif	2.44
Kinerja Pegawai	2.63

Test Statistics

N	133
Kendall's W ^a	.020
Chi-Square	8.146
df	3
Asymp. Sig.	.043

a. Kendall's
Coefficient of
Concordance