

**SUATU KAJIAN MENGENAI KINERJA APARATUR YANG
DIPENGARUHI OLEH KOMITMEN DAN BUDAYA KERJA SEBAGAI
DAMPAK DARI KEPEMIMPINAN KEPALA KANTOR
(SURVEY PADA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA BANDUNG
BOJONAGARA)**

Kristo Halley P.^{1)*}, Firman Darajat²⁾ Aris Wibowo³⁾ Rani Nurullita⁴⁾ Eka Sunu Widiarto⁵⁾

¹ **Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Wilayah Jawa Barat I
Bandung, Jawa Barat, Indonesia
nababan.kristo@gmail.com**

² **Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Wilayah Jawa Barat I
Bandung, Jawa Barat, Indonesia
freemandarajat@gmail.com**

³ **Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Wilayah Jawa Barat I
Bandung, Jawa Barat, Indonesia
ariswibowo.xxi@gmail.com**

⁴ **Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Wilayah Jawa Barat I
Bandung, Jawa Barat, Indonesia
rani.nurullita@gmail.com**

⁵ **Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Wilayah Jawa Barat I
Bandung, Jawa Barat, Indonesia
sunuwidiarto@gmail.com**



ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Suatu Kajian Mengenai Kinerja Aparatur Yang Dipengaruhi Oleh Komitmen Dan Budaya Kerja Sebagai Dampak Dari Kepemimpinan Kepala Kantor, Survey Pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara ” Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data dan informasi, lalu mengolahnya sehingga dapat memberikan gambaran secara jelas mengenai fungsi kepemimpinan, komitmen aparatur, budaya kerja serta Kinerja Aparatur Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis gambaran Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Kerja, Budaya Kerja dan Kinerja Aparatur di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara serta pengaruhnya baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian deskriptif menunjukkan skor rata-rata variabel Kinerja (Z) lebih rendah dibandingkan dengan variabel lainnya. Sedangkan skor rata-rata untuk variabel Komitmen (Y₁) lebih tinggi dibandingkan variabel Budaya Kerja (Y₂). Sedangkan hasil analisis verifikatif menunjukkan bahwa total pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (x) terhadap Komitmen Aparatur (Y₁) sebesar 19,14% dan total pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (x) terhadap Budaya Kerja (Y₂) sebesar 20,6%. Komitmen Aparatur (Y₁) mempunyai pengaruh total sebesar 50%. Variabel Budaya Kerja (Y₂) total pengaruhnya terhadap kinerja sebesar 17,5%. Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi Komitmen Aparatur dan Budaya Kerja dalam menentukan variasi Kinerja(Z) adalah sebesar 67,5%. sedangkan sisanya (E) sebesar 3,25% merupakan variabel lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi kinerja selain Komitmen Aparatur dan Budaya Kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Kerja, Budaya Kerja dan Kinerja Aparatur.

ABSTRACT

This study entitled "A Study of Apparatus Performance Affected by Commitment and Work Culture as an Impact of Head Office Leadership, Survey on Employees of the Bandung Bojonagara Pratama Tax Office" This research is intended to obtain data and information, then process it so that it can provide an overview. clearly regarding the function of leadership, apparatus commitment, work culture and Apparatus Performance of the Bandung Bojonagara Primary Tax Service Office. The purpose of this study was to determine, study and analyze the description of Transformational Leadership, Work Commitment, Work Culture and Apparatus Performance at the Bandung Bojonagara Primary Tax Office and its effects both partially and simultaneously. The results of descriptive research show that the average score for the Performance variable (Z) is lower than the other variables. Meanwhile, the average score for the Commitment variable (Y₁) was higher than the Work Culture variable (Y₂).

While the results of the verification analysis show that the total influence of the Transformational Leadership variable (x) on Apparatus Commitment (Y1) is 19.14% and the total influence of the Transformational Leadership variable (x) on Work Culture (Y2) is 20.6%. Aparatur's commitment (Y1) has a total effect of 50%. The Work Culture Variable (Y2) has a total effect on performance of 17.5%. The result of the calculation of the coefficient of determination (R squared) which is expressed as a percentage illustrates the contribution of Apparatus Commitment and Work Culture in determining the variation in performance (Z) is 67.5%. while the rest (E) of 3.25% is another variable that is not researched that affects performance other than Apparatus Commitment and Work Culture.

Keywords: *Transformational Leadership, Work Commitment, Work Culture and Apparatus Performance.*

PENDAHULUAN

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) adalah unit kerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang melaksanakan seluruh pelayanan perpajakan kepada masyarakat. Sebagai instansi DJP, maka KPP langsung berhubungan dengan Wajib Pajak. KPP Pratama merupakan unsur pelaksana atau instansi vertikal yang berada di bawah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Vertikal di Direktorat Jenderal Pajak yang merupakan salah satu instansi di bawah Kementerian Keuangan. Sejak tahun 2002, secara bertahap KPP telah mengalami modernisasi sistem dan struktur organisasi menuju sebuah instansi yang berorientasi pada fungsi. Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengalami modernisasi ini merupakan penggabungan dari Kantor Pelayanan Pajak Konvensional dan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak. Kemudian di tahun yang sama, dibentuklah dua KPP Wajib Pajak Besar atau yang dikenal juga sebagai LTO (*Large Tax Office*). Satu tahun setelahnya yaitu pada tahun 2003, dibentuklah sebanyak sepuluh KPP khusus. DJP kemudian membentuk KPP Madya atau MTO (*Medium Tax Office*) di tahun 2004. Selanjutnya, dua tahun kemudian KPP Modern yang lebih dikenal dengan KPP Pratama atau STO (*Small Tax Office*) mulai dibuka untuk melayani Wajib Pajak. KPP Pratama mulai terbentuk pada tahun 2006 hingga tahun 2008. KPP Pratama ini merupakan KPP terbanyak yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Selain itu, KPP Pratama juga menangani Wajib Pajak yang terbanyak. Tugas pokok KPP Pratama yaitu melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak dibidang: Pajak Penghasilan (PPH), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Dan Pajak penjualan atas Barang Mewah (PPnBM).

Dalam melaksanakan tugasnya, KPP Pratama memiliki fungsi sebagai pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, serta pendataan objek dan subjek pajak, sebagai penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan surat, pemberitahuan dan penerimaan surat lainnya, Penyuluhan dan pelayanan perpajakan, Pelaksanaan pendaftaran Wajib Pajak, pelaksanaan ekstensifikasi, Pengurangan sanksi pajak, pelaksanaan pemeriksaan pajak, pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, pelaksanaan konsultasi perpajakan, pembetulan ketetapan pajak, dan pelaksanaan administrasi kantor, Serta Pajak Tidak Langsung lainnya dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk dapat mewujudkan visi dalam melaksanakan Sasaran dan Kebijakan Strategis tersebut, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara menyusun gambaran perencanaan capaian yang hendak dicapai pada tahun tersebut. Evaluasi Hasil Pelaksanaan rencana Kerja dan Pencapaian Perencanaan dapat disimpulkan sebagai berikut Peningkatan dan pengembangan pengelolaan keuangan hasil pajak memerlukan SDM yang kompeten dibidang teknologi informasi dan sarana prasarana peningkatan Sumber Daya Aparatur dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai dalam pelaksanaan tugas, serta peningkatan penerimaan Pajak. Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka penulis mencoba untuk melakukan penelitian dengan memberi judul "Suatu Kajian Mengenai Kinerja Aparatur Yang Dipengaruhi Oleh Komitmen Dan Budaya Kerja Sebagai Dampak Dari Kepemimpinan Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara."

Kajian teori yang digunakan penelitian ini dipetakan dalam teori umum (*Grand Theory*), teori antara (*Middle Range Theory*), dan teori aplikasi (*Applied Theory*) yang berkaitan satu sama lain dan menggambarkan keseluruhan dari landasan teori. Teori umum penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Development Management*) yang mengacu untuk mengembangkan proses dalam organisasi yang membantu kinerja individu karyawan diselaraskan dengan tujuan strategis organisasi. Kajian teori yang digunakan untuk mengupas permasalahan yang menjadi obyek penelitian

dalam penelitian ini diawali dengan teori utama (*grand theory*) dari berbagai teori tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*) dan Organisasi dilengkapi dengan teori antara (*middle range theory*) yang berkaitan dengan budaya organisasi dan perilaku individual dalam organisasi serta ditunjang pula teori substansi (*substance theory*) yang dapat diterapkan antara lain: kepemimpinan transformasional, komitmen kerja, budaya kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini mengkaji penerapan teori yang ada dan keterkaitannya dengan jawaban permasalahan atau keterbatasan teori yang ada dalam memecahkan masalah penelitian.

Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi orang lain baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Proses memengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai kekuasaan seperti ancaman, penghargaan, otoritas maupun bujukan. Transisi dalam teori kepemimpinan berkembang dari waktu ke waktu berdasarkan keingintahuan para ilmuwan dan peneliti. Mula-mula kepemimpinan itu dilihat dari sudut pandang sifat, ciri atau bakat yang dibawa sejak lahir. Ketidakpuasan akan hasil dari pendekatan ciri tersebut melahirkan pendekatan kepemimpinan berdasarkan perilaku. Kedua pendekatan tersebut belum memuaskan para peneliti sehingga menggunakan pendekatan lain, yaitu keberhasilan seseorang tergantung pada situasinya. Bahkan perkembangan terakhir pendekatan kembali ke ciri-ciri seorang pemimpin (Rivai dan Mulyadi, 2013, h. 23). Rauch dan Behling (dalam Sanusi, 2009:19) menyatakan: "Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama".

Pengertian lain mengenai kepemimpinan, diantaranya sebagai berikut:

- a. Daft (2002:10) menjelaskan, Kepemimpinan (*leading*) adalah penggunaan pengaruh untuk memotivasi karyawan agar mencapai sasaran organisasi. Memimpin berarti menciptakan suatu budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan sasaran kepada karyawan melalui organisasi, dan memberikan inspirasi agar karyawan berprestasi sebaik-baiknya. Memimpin termasuk memotivasi seluruh departemen dan divisi, dan juga orang-orang yang bekerja langsung dengan manajer. Dalam era ketidak-pastian, kompetisi internasional, dan keragaman yang meningkat dalam tenaga kerja, kemampuan untuk membentuk budaya, mengkomunikasikan sasaran, dan memotivasi karyawan merupakan hal penting bagi kesuksesan bisnis.
- b. Robert Tannenbaum dan Fred Massarik (2000:45) memberikan pengertian bahwa, Kepemimpinan selalu terkait dengan usaha-usaha seorang pemimpin ("influencer") untuk mempengaruhi pengikut-pengikut ("influencee").
- c. Ordway Tead dalam Soekarso (2010:15) disebutkan bahwa, Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan.
- d. Robert Dubin dalam Saydam (2000:211) menyatakan, Kepemimpinan adalah aktivitas pemegang kewenangan dan pengambil keputusan.
- e. Harlodz Koontz & Cyrill O'Donnelc dalam Soekarso (2010:16) memberikan pengertian, Kepemimpinan adalah seni untuk membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan
- f. Handoko (2009:294) Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

Teori Budaya Organisasi

Sebagian para ahli seperti Stephen P. Robbins, Gary Dessler memasukan budaya organisasi kedalam teori organisasi. Sementara Budaya perusahaan merupakan aplikasi dari budaya organisasi dan apabila diterapkan dilingkungan manajemen akan melahirkan budaya manajemen. Budaya organisasi dengan budaya perusahaan sering disaling tukarkan sehingga terkadang dianggap sama, padahal berbeda dalam penerapannya. Pengertian budaya itu sendiri menurut: "The International Encyclopedia of the Social Science" (2015) dapat dilihat menurut dua pendekatan yaitu pendekatan proses (*process-pattern*

theory, culture pattern as basic) didukung oleh Franz Boas dan Alfred Louis Kroeber dalam Academia.edu (2015). Bisa juga melalui pendekatan structural-fungsional (structural-functional theory, social structure as abasic) yang dikembangkan oleh Bonislaw Malllinowski dan Radclife-Brown yang kemudians dari dua pendekatan itu Edward Burnett Tylor dalam <http://academia.edu> (2015). secara luas mendefinisikan budaya sebagai :”...culture or civilization, taken in its wide ethnographic ense, is that complex whole wich includes knowledge,belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a memmmber of society” atau Budaya juga dapat diartikan sebagai : “Seluruh sistem gagasan dan rasa, tindakan serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan miliknya melalui proses belajar (Koentjaraningrat, 2001: 72) sesuai dengan kekhasan etnik, profesi dan kedaerahan”(Danim, 2003:148).

Menurut Erni R. Ernawan (2004) budaya organisasi merupakan asset tak berwujud milik dari sebuah perusahaan. Budaya organisasi dianggap sebagai asset yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi selalu mempunyai dampak positif terhadap perkembangan sebuah organisasi. Erni Ernawan (2011:74) mengatakan Budaya Organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai/kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota. Budaya organisasi tersebut mempengaruhi segisegi kehidupan dalam perusahaan, mulai dari cara berpakaian, cara bertegur sapa, cara penerimaan karyawan, seleksi untuk promosi, cara pengambilan keputusan sehari-hari, sampai pada penyusunan strategi organisasi. Erni Ernawan (2011:75-76) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat juga dijadikan sebagai fondasi bagi organisasi agar dapat terus berdiri dan bertahan sebagaimana layaknya sebuah bangunan, maka fondasi yang kuat dan sesuai dengan lingkungan tempatnya berdiri, akan dapat bertahan dalam waktu yang lama. Demikian pula dengan organisasi tersebut, dengan nilai-nilai budaya yang kuat dan diterima lingkungannya, maka organisasi tersebut memiliki kesempatan lebih besar untuk dapat terus berdiri dan berproduksi. Hofstede menurunkan konsep budaya dari program mental yang dibedakan dalam tiga tingkatan (Hofstede dalam Danim, 2003:152), yaitu: 1) tingkat universal, yaitu program mental yang dimiliki oleh seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental seluruhnya melekat pada diri manusia, 2) tingkat collective, yaitu program mental yang dimiliki oleh beberapa, tidak seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental khusus pada kelompok atau kategori dan dapat dipelajari. 3) tingkat individual, yaitu program mental yang unik yang dimiliki olehhanya seorang, dua orang tidak akan memiliki program mental yangpersis sama. Pada tingkatan ini program mental sebagian kecil melekat pada diri manusia, dan lainnya dapat dipelajari dari masyarakat,organisasi atau kelompok lain.

Dalam ilmu sosial, pada umumnya tidak dapat dilakukan pengukuran suatu konstruk secara langsung, sehingga paling tidak harus digunakan 2 pengukuran yang berbeda. Program mental ini oleh Hofstede dijelaskan dengan dua konstruk yaitu value (nilai) dan culture (budaya). Nilai didefinisikan sebagai suatu tendensi yang luas untuk menunjukkan state of affairs tertentu atas lainnya, yang pengukurannya menggunakan belief, attitudes, dan personality. Sedangkan culture didefinisikan oleh Hofstede (dalam Danim, 2003:148)) sebagai program mental yang berpola pikiran (thinking), perasaan (feeling), dan tindakan (action) atau disebut dengan “software of the mind”. Pemrograman ini dimulai dari lingkungan keluarga, kemudian dilanjutkan dengan lingkungan tetangga, sekolah, kelompok remaja, lingkungan kerja, dan lingkungan masyarakat. Dengan demikian kebudayaan adalah suatu sistem nilai yang dianut oleh suatu lingkungan, baik lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, lingkungan kerja, sampai pada lingkungan masyarakat luas. Pemrograman mental atau budaya ini dikembangkan melalui suatu sistem nilai yang berkembang dalam masyarakat, kemudian sistem nilai ini akan menjadi norma-norma sosial yang mempengaruhi perilaku sosial. Akan tetapi dalam kehidupan sehari-hari kita lebih memahami budaya dari sudut sosiologi dan ilmu budaya, padahal ternyata ilmu budaya bisa mempengaruhi terhadap perkembangan ilmu lainnya seperti ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Sehingga ada beberapa istilah lain dari istilah budaya seperti budaya organisasi (organization culture) atau budaya kerja (work culture) ataupun biasa lebih dikenal lebih spesifik lagi dengan istilah budaya perusahaan (corporate culture).

Teori Komitmen

Intellectual capital atau modal intelektual memiliki peran yang sangat penting dan strategis di setiap perusahaan. Intellectual capital adalah pengetahuan (knowledge) dan kemampuan (ability) yang dimiliki oleh suatu kolektivitas sosial. Intellectual capital mewakili sumber daya yang bernilai tinggi dan berkemampuan untuk bertindak yang didasarkan pada pengetahuan. Intellectual capital merupakan materi intelektual yang telah diformalisasi, ditangkap, dan dimanfaatkan untuk memproduksi aset yang nilainya lebih tinggi. Modal intelektual (Moeheriono, 2009: 225-226) dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: (1) human capital (modal manusia), (2) structural capital (modal struktural), dan (3) customer capital (modal pelanggan). Theodore Schultz, dalam Moeheriono (2009: 215), berpendapat bahwa peningkatan kesejahteraan pada perusahaan tidak tergantung pada sumber daya tanah, peralatan atau energi saja, melainkan pada kompetensi pengetahuan (knowledge) dari para karyawan. Posisi human capital sebagai kemampuan sumber daya manusia yang diperoleh melalui investasi pada sumber daya manusia. Human Capital terdiri atas 4 (empat) hal, yakni (1) kemampuan, (2) perilaku, (3) usaha, (4) waktu, dan semuanya ini dikendalikan sepenuhnya sendiri oleh karyawan. Pengeluaran perusahaan yang berhubungan dengan sumber daya manusia harus dipandang sebagai investasi dalam human capital, misalnya program pelatihan (training) yang bertujuan untuk menambah nilai pengetahuan (knowledge value) karyawan di masa depan maka harus dianggap sebagai investasi dari organisasi karena sudah mengeluarkan biaya. Ketika begitu banyak informasi yang mengalir ke dalam perusahaan, pengetahuan yang mengandung nilai tambah tidak bersifat rutin sehingga sangat sulit memprediksi pengetahuan apa yang diperlukannya. Berkaitan dengan hal tersebut, structural capital memiliki dua tujuan yang harus dicapai, yaitu membuat kodifikasi pengetahuan yang dapat ditransfer ke pihak lain. Hal ini dilakukan agar sistemnya tidak hilang dan menghubungkan para karyawan dengan data ahli dan keahlian yang dimiliki. Customer capital atau modal pelanggan adalah hubungan organisasi dengan orang-orang yang berbisnis dengan organisasi tersebut. Customer capital adalah kecenderungan pelanggan suatu perusahaan untuk tetap melakukan bisnis dengan perusahaan tersebut. Untuk mengukur intellectual capital, Dave Ulrich (Moeheriono, 2009: 227-228) memberikan alternatif pengukuran, yaitu intellectual capital merupakan perkalian komitmen dan kompetensi dari pekerja dalam melakukan pekerjaannya dan jika diformulasikan, maka akan menjadi rumus berikut. Intellectual capital = Komitmen x Kompetensi.

Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kompetensi tinggi, tetapi berkomitmen rendah, atau perusahaan dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi, namun kompetensinya rendah pasti tidak akan mampu melakukan sesuatu dengan cepat. Kedua faktor tersebut sangat penting dan tidak dapat dikesampingkan. Nilai yang rendah pada salah satu faktor akan menyebabkan penurunan nilai keseluruhan dari intellectual capital. Karena kompetensi dan komitmen sangat penting, maka organisasi, termasuk pemerintah, dituntut untuk membangun intellectual capital dari dua faktor tersebut. Kompetensi, yang antara lain meliputi keterampilan dan pengetahuan, lebih mudah dikenali dan relatif lebih mudah dibentuk dan dikembangkan, melalui proses belajar dan pelatihan yang relatif singkat. Sedangkan komitmen membutuhkan waktu lebih lama untuk memperbaiki/mengembangkannya. Menurut Cooper, David John (2003: 68), komitmen karyawan adalah kunci untuk mendapatkan kualitas dan peningkatan produktivitas. Selain itu, bagian penting Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan komitmen karyawan kepada organisasi (Guest, 1987). Alasan di balik ini adalah bahwa karyawan berkomitmen 'akan lebih memuaskan, lebih produktif dan lebih mudah menyesuaikan diri' (Guest, 1987; Walton, 1991). Komitmen adalah pelopor penting untuk kinerja tinggi. Ini merupakan tahap terbaru dalam evolusi praktek manajerial, pengganti 'kontrol' karakteristik manajemen Taylorist selama awal dan pertengahan abad kedua puluh. Komitmen karyawan dapat dilihat sebagai berlawanan dengan mereka yang hanya dilihat sebagai sesuai dan memenuhi persyaratan (Ogbonna dan Wilkinson, 1988, 1990).

Teori Kinerja Aparatur

Kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Perka), nomor 1 tahun 2013 penilaian kerja Pegawai Negeri Sipil terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Dimana unsur tersebut adalah: Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama dan Kepemimpinan :

1. **Orientasi Pelayanan**
Yang dimaksud dengan "orientasi pelayanan" adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait atau instansi lain.
2. **Integritas**
Yang dimaksud dengan "integritas" adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
3. **Komitmen**
Yang dimaksud dengan "komitmen" adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan kantor daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
4. **Disiplin**
Yang dimaksud dengan "disiplin" adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.
5. **Kerjasama**
Yang dimaksud dengan "kerja sama" adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
6. **Kepemimpinan**
Yang dimaksud dengan "kepemimpinan" adalah kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

METODE

Tujuan studi dari penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang kepemimpinan transformasional komitmen aparatur, budaya dan kinerja aparatur. Sedangkan penelitian verifikatif adalah untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesa yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen dan budaya serta implikasinya pada kinerja aparatur. Mengingat sifat penelitian ini deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan adalah descriptive survey dan metode explanatory survey. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah causalitas yakni menguji hubungan sebab akibat antar variabel bebas (independent) Penelitian ini merupakan katagori crosssectional, yaitu informasi dari sebagian populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung dari lokasi secara empirik dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang diteliti. Sedangkan alat pengujian untuk menganalisis uji verifikatif menggunakan analisis Jalur (path analysis) dengan alasan : (1) antar variabel bebas (independent) memiliki hubungan korelasi yang didukung oleh teori yang sah, (2) analisis jalur (path analysis) cukup representatif untuk menguji hipotesis yang diajukan untuk data crosssectional, dan (3) dengan menggunakan analisis jalur (path analysis) dapat mengukur pengaruh langsung dan tidak langsungnya antara variabel bebas terhadap variabel intervening atau variabel terikat. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara. Seperti yang telah penulis kemukakan pada pendahuluan, bahwa di lembaga tersebut ditemukan permasalahan yang layak untuk diteliti Penelitian ini dilaksanakan selama 6 (enam) bulan.

PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Tabel analisis deskriptif menggambarkan hasil perhitungan jalur, bahwa Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Komitmen Aparatur (Y_1) sebesar 0,437, Kepemimpinan (X) terhadap Budaya Kerja (Y_2) sebesar 0,454, variabel Komitmen Aparatur (Y_1) terhadap kinerja sebesar 0,630 dan Budaya Kerja (Y_2) terhadap kinerja sebesar 0,266.

Analisis Verifikatif (Analisis Jalur)

Berdasarkan pada hasil perhitungan analisis jalur, terlihat bahwa total pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (x) terhadap Komitmen Aparatur (Y1) sebesar 19,14% dan total pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (x) terhadap Budaya Kerja (Y2) sebesar 20,6%. Komitmen Aparatur (Y1) mempunyai pengaruh langsung sebesar 39,6% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Kerja (Y2) sebesar 10,4%, Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 50%. Variabel Budaya Kerja (Y2) mempunyai pengaruh langsung sebesar 7,1% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Komitmen Aparatur (Y1) sebesar 10,4%, sehingga total pengaruhnya sebesar 17,5%. Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi Komitmen Aparatur dan Budaya Kerja dalam menentukan variasi Kinerja(Z) adalah sebesar 67,5%. sedangkan sisanya (E) sebesar 3,25% merupakan variabel lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi kinerja selain Komitmen Aparatur dan Budaya Kerja. Berdasarkan hasil pengolahan data dari Pengaruh variable Peran Kepemimpinan terhadap Komitmen dan Kompetensi serta implikasinya pada Kinerja aparatur Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara berikut ini adalah pembahasan hasil penelitian :

Gambaran Kepemimpinan Transformasional di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara.

Berdasarkan hasil penelitian deskriptif, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kepemimpinan Transformasional berada pada kriteria cenderung baik, sebanyak 51,3% responden mempersepsikan baik dan 48,6% mempersepsikan cukup baik atas kepemimpinan transformasional di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara Namun demikian masih terdapat aspek yang lemah, yaitu mengenai para pegawai yang kurang memiliki kekaguman pada pemimpin berdasarkan hasil pengamatan di lapangan (Pendaftaran) aspek pertama kurangnya kekaguman bawahan kepada pimpinan atau atasan disebabkan banyaknya perubahan atau inovasi yang diterapkan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara untuk sebagian orang yang mindsetnya susah atau tidak suka atau tidak bisa menerima perubahan (Confort Zone) hal tersebut sangatlah tidak disukai, dan aspek terlemah kedua adalah mengenai pimpinan kurang memberikan inspirasi dalam bekerja.

Gambaran Komitmen Aparatur dan Budaya Kerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara.

Berdasarkan hasil pengolahan data, Komitmen Aparatur berada pada kriteria cenderung baik. Sebanyak 57% responden mempersepsikan baik dan 42,96% mempersepsikan cukup baik atas komitmen aparatur di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara. Untuk indikator terlemah dengan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan mengenai : Dalam bekerja para pegawai belum berusaha optimal dan meminimalisir kesalahan, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan mengenai : belum semua pegawai memiliki komitmen dalam menjunjung tinggi nama baik organisasi. Berdasarkan pengamatan dilapangan pada umumnya para pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara bekerja hanya sesuai dengan tupoksinya saja, mereka bekerja mengacu pada standar operasional prosedur namun pada kenyataannya masih terdapat kesalahan dalam hasil kerja, pada umumnya pada bidang pelayanan, para pegawai cenderung kurang memperhatikan persyaratan-persyaratan permohonan pajak dikarenakan banyaknya pemohon atau wajib pajak yang datang ke kantor Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara setiap harinya, sehingga selalu ada kekurangan dalam hal kelengkapan administrasi. Untuk variabel budaya kerja secara keseluruhan digambarkan berada pada kriteria cenderung belum baik. Indikator dengan nilai terendah adalah pada pernyataan mengenai : masih ada pegawai yang pernah melakukan perbuatan tercela yang mencoreng nama baik dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : sebagian besar para pegawai belum bekerja dengan hati yang tulus. Berdasarkan pada pengamatan dilapangan, masih terdapat oknum pegawai yang melakukan perbuatan tercela, seperti menjadi calo dalam hal pengurusan pajak, atau memberikan kemudahan proses pelayanan pajak dengan imbalan tertentu, hal ini menjadikan wajah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara menjadi tercoreng dengan adanya oknum seperti ini, namun demikian pihak KPP

memiliki komitmen yang tinggi dalam memberantas tindakan negatif dari para oknum pegawai dengan cara bekerja sama dengan tim sapu bersih di Kota Bandung, dengan demikian citra KPP akan berangsur membaik dan berjalan sesuai dengan aturan.

Gambaran kinerja aparatur Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara.

Berdasarkan hasil pengolahan data, kinerja aparatur berada pada kategori cukup baik menuju baik. Kinerja aparatur berada pada kriteria cenderung belum baik. Indikator dengan nilai terlemah adalah pada pernyataan mengenai : sebagian besar pegawai belum bisa saling menghargai dan menerima pendapat orang lain dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan mengenai : sebagian besar pegawai belum memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Berdasarkan pengamatan penulis dilapangan, pada umumnya tingkat beban kerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara sangat tinggi terutama pada bidang pelayanan, mereka menghadapi berbagai permasalahan yang dialami oleh wajib pajak dan hal ini berjalan setiap hari, sehingga beberapa pegawai memiliki sikap temperamen yang tinggi, dan hal ini berdampak pada setiap evaluasi kerja yang menuntut untuk memberikan masukan atau pendapat, pada umumnya para pegawai akan saling berdebat dan cenderung akan kurang menghargai pendapat.

Pengaruh peran kepemimpinan terhadap Komitmen Aparatur di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara .

Berdasarkan hasil pengolahan data, Kepemimpinan berpengaruh besar terhadap komitmen sebesar 19,14%. Hal ini berarti bahwa semakin baik peran kepemimpinan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara maka Komitmen Aparatur akan meningkat. Komitmen pegawai terhadap perusahaan dalam hal ini adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara seringkali menjadi isu yang sangat penting. Beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Penelitian sebelumnya menemukan status sosial ekonomi secara konsisten menjadi prediktor tunggal terkuat dari komitmen karena status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi dan kemampuan untuk secara aktif terlibat. Dalam organisasi, pegawai pada tingkat kerja yang tinggi umumnya memiliki tingkat Komitmen Aparatur yang lebih tinggi daripada di tingkat rendah. Hal ini karena posisi kekuasaan memungkinkan orang untuk mempengaruhi keputusan organisasi, menunjukkan status tinggi, mengakui wewenang secara formal dan mungkin berkompetensi, dan menunjukkan bahwa organisasi mengakui kompetensi dan nilai kontribusi mereka. Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara dengan level yang tinggi memiliki lebih banyak kebebasan dan pilihan meningkatkan rasa kontrol dan dengan demikian mengakibatkan peningkatan komitmen afektif kepada organisasi. Pimpinan terkadang dalam posisi untuk mempengaruhi Komitmen Aparatur pegawai karena mereka tidak memiliki kontrol terhadap situasi posisi pegawai atau pribadi. Pimpinan bagaimanapun, bisa mengelola situasi kerja sedemikian rupa bahwa Komitmen Aparatur pegawai harus ditingkatkan.

Pengaruh peran kepemimpinan terhadap budaya kerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara.

Berdasarkan hasil pengolahan data, Kepemimpinan berpengaruh besar terhadap budaya kerja sebesar 20,6%. Hal ini berarti bahwa semakin baik peran kepemimpinan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara maka budaya kerja akan meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Menurut Gibb (dalam Salusu, 2002:203) bahwa “dalam memimpin suatu kelompok, pengikut yang semuanya memiliki kepentingan dan aspirasi yang beraneka ragam diperlukan pemimpin yang menampilkan kepribadian pemimpin”. Jadi dibutuhkan sikap dan kepribadian yang dijadikan pedoman bagi unit yang menjadi bawahannya. Sedangkan pendekatan kepemimpinan dengan menggunakan perilakunya menurut Miftah Thoha (2010:45) merupakan “pendekatan “social learning” dalam kepemimpinan”. Social learning merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang

menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antara pemimpin-lingkungan dan perilakunya sendiri. Penekanan pendekatan social learning dan yang dapat memberikannya dari pendekatan-pendekatan lainnya ialah terletak pada peranan perilaku kepemimpinan, kelangsungan, dan interaksi timbal balik antara semua variabel-variabel yang ada. Peranan timbul karena seorang pemimpin menyadari ia bekerja tidak sendirian, pemimpin mempunyai lingkungan yang setiap saat diperlukan untuk berinteraksi. Agar organisasi yang dipimpin dapat berjalan secara efektif menurut Ichak Adizes (dalam Miftah Thoha, 2010:11) ada empat peranan manajemen yang harus dilaksanakan oleh pemimpin, yaitu; “memproduksi, melaksanakan, melakukan informasi dan memadukan (integrating)”. Schein dalam Taliziduhu Ndraha (1997:116) menyimpulkan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui tindakan dan perilaku para pendiri atau manajemen puncak sebagai strong leaders. Untuk itu, pemimpin yang mempunyai komitmen terhadap tujuan organisasi akan berusaha mengarahkan budaya organisasi guna meningkatkan motivasi.

Pengaruh Komitmen Aparatur terhadap kinerja aparatur Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara.

Berdasarkan hasil pengolahan data, Komitmen Aparatur (Y1) mempunyai pengaruh langsung sebesar 39,6% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Kerja (Y2) sebesar 10,4%, Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 50%.. Hal ini berarti kinerja aparatur Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara bergantung kepada komitmen pegawai itu sendiri. Semakin tinggi komitmen maka kinerja akan meningkat. Komitmen Aparatur adalah suatu nilai personal, di mana seringkali mengacu pada loyalitas terhadap organisasi atau komitmen terhadap organisasi. Konsep komitmen muncul dari studi yang mengeksplorasi kaitan/hubungan antara pegawai dan organisasi. Motivasi untuk melakukan studi terhadap komitmen didasari pada suatu keyakinan bahwa pegawai yang berkomitmen akan menguntungkan bagi organisasi karena kemampuan potensialnya dan mengurangi turnover dan meningkatkan kinerja (Mowday, 1998). Pendapat lain dikemukakan oleh Luthans (2002, h.241) yang menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian terakhir mendukung pengaruh Komitmen Aparatur terhadap hasil yang diinginkan, seperti kinerja serta berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah serta kemangkiran kerja. Mas'ud (2002:176) menyatakan bahwa loyalitas atau komitmen pegawai terhadap perusahaan dipandang sangat penting dalam bisnis. Pegawai yang memiliki loyalitas atau komitmen yang tinggi akan bersedia untuk mendahulukan kepentingan perusahaan dari pada kepentingan dirinya sendiri. Menurut Cooper, David John (2003: 68), komitmen pegawai adalah kunci untuk mendapatkan kualitas dan peningkatan produktivitas. Selain itu, bagian penting Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan komitmen pegawai kepada organisasi (Guest, 1987). Alasan di balik ini adalah bahwa pegawai berkomitmen 'akan lebih memuaskan, lebih produktif dan lebih mudah menyesuaikan diri' (Guest, 1987; Walton, 1991). Komitmen adalah pelopor penting untuk kinerja tinggi. Ini merupakan tahap terbaru dalam evolusi praktek manajerial, pengganti 'kontrol' karakteristik manajemen Taylorist selama awal dan pertengahan abad kedua puluh. Komitmen pegawai dapat dilihat sebagai berlawanan dengan mereka yang hanya dilihat sebagai sesuai dan memenuhi persyaratan (Ogbonna dan Wilkinson, 1988, 1990).

Pengaruh budaya kerja pegawai terhadap kinerja aparatur Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara.

Variabel Budaya Kerja (Y2) mempunyai pengaruh langsung sebesar 7,1% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Komitmen Aparatur (Y1) sebesar 10,4%, sehingga total pengaruhnya sebesar 17,5%. Hal ini berarti kinerja aparatur Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara bergantung kepada tingkat budaya kerja, semakin baik budaya kerja aparatur akan meningkatkan kinerja aparatur itu sendiri. Kinerja Individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Pegawai yang produktif menggambarkan potensi, persepsi, dan kreativitas seseorang yang senantiasa ingin menyumbangkan kemampuan agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya. Jadi, pegawai yang produktif adalah orang yang dapat memberi sumbangan yang nyata, imajinatif dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya, bertanggung jawab dan responsif dalam hubungannya dengan orang lain (kepemimpinan). Pegawai seperti ini merupakan aset Kantor

Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara yang selalu berusaha meningkatkan diri dalam organisasinya, dan akan menunjang pencapaian produktivitas organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan upaya akuisisi atau pengembangan kompetensi seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara secara sistematis. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pembinaan dan peningkatan kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki. Peningkatan kemampuan kerja dilakukan dengan upaya peningkatan aspek-aspek yang mendasari unsur tersebut yakni pengetahuan dan keterampilan kerja individu serta peningkatan motivasi kerja dilakukan dengan cara membina sikap mental individu serta situasi/lingkungan yang mendorong timbulnya kepuasan dan kemauan kerja individu di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara.

Pengaruh Komitmen Aparatur dan Budaya Kerja secara simultan terhadap kinerja aparatur Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R^2) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi Komitmen Aparatur dan Budaya Kerja dalam menentukan variasi Kinerja (Z) adalah sebesar 67,5%. sedangkan sisanya (ϵ) sebesar 3,25% merupakan variabel lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi kinerja selain Komitmen Aparatur dan Budaya Kerja. Perusahaan terdiri dari sekelompok individu yang saling bekerjasama dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Pegawai merupakan salah satu sumber daya manusia yang mempunyai peranan penting dalam memajukan perusahaan. Agar perusahaan dapat terus maju dan mencapai tujuannya, maka perlu dilakukan pengembangan terhadap kinerja aparatur dengan cara pemberian motivasi, pelatihan dan penciptaan suasana lingkungan kerja yang kondusif (Bambang Guritno dan Waridin, 2005:63). Menurut Prawirosentono (1999) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan (Prawirosentono 1999). Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis (Gibson 1987). Komitmen pegawai juga sangatlah diperlukan, karena komitmen menjadi salah satu indikator kinerja aparatur agar dapat bekerja secara optimal. Komitmen dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni jenis dan karakteristik pekerjaan, karakteristik dari masing-masing individu pekerja, dan pengalaman kerja sebelumnya yang pernah didapat pekerja (Tri Mardiana, 2004:175). Komitmen pegawai terhadap organisasi terdiri dari komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif. Dengan menggunakan analisa faktor dengan metode analisa faktor diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen afektif adalah faktor personal characteristics. Faktor yang mempengaruhi komitmen keberlanjutan adalah faktor freedom dalam menyelesaikan pekerjaan. Faktor yang mempengaruhi komitmen normatif adalah faktor sosialisasi suatu organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan di bab sebelumnya mengenai Pengaruh variable Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen dan budaya kerja serta Implikasinya pada Kinerja aparatur Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara, dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengolahan data, kepemimpinan transformasional berada pada kategori cenderung baik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara.. Namun demikian masih terdapat aspek yang lemah, yaitu mengenai para pegawai yang kurang memiliki kekaguman pada pemimpin dan aspek terlemah kedua adalah mengenai pimpinan kurang memberikan inspirasi dalam bekerja.
2. Berdasarkan hasil pengolahan data, Komitmen Aparatur berada pada kriteria cenderung baik. Untuk indikator terlemah dengan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan mengenai : Dalam bekerja para pegawai belum berusaha optimal dan meminimalisir kesalahan, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan mengenai : belum

semua pegawai memiliki komitmen dalam menjunjung tinggi nama baik organisasi. Untuk variabel budaya kerja secara keseluruhan digambarkan berada pada kriteria cenderung belum baik. Indikator dengan nilai terendah adalah pada pernyataan mengenai : masih ada pegawai yang pernah melakukan perbuatan tercela yang mencoreng nama baik dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : sebagian besar para pegawai belum bekerja dengan hati yang tulus.

3. Berdasarkan hasil pengolahan data, kinerja aparatur berada pada kategori cukup baik menuju baik. Kinerja aparatur berada pada kriteria cenderung belum baik. Indikator dengan nilai terendah adalah pada pernyataan mengenai : sebagian besar pegawai belum bisa saling menghargai dan menerima pendapat orang lain dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan mengenai : sebagian besar pegawai belum memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.
4. Berdasarkan hasil pengolahan data, Kepemimpinan transformasional berpengaruh besar terhadap komitmen aparatur. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara maka Komitmen Aparatur akan meningkat.
5. Berdasarkan hasil pengolahan data, Kepemimpinan berpengaruh paling dominan terhadap budaya kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagaramaka akan menciptakan budaya kerja yang baik.
6. Berdasarkan hasil pengolahan data, Komitmen (Y1) mempunyai pengaruh langsung sebesar 39,6% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan budaya kerja (Y2) sebesar 10,4%, Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 50%. Hal ini berarti kinerja kinerja aparatur Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara bergantung kepada tingkat komitmen pegawai itu sendiri. Semakin tinggi komitmen maka kinerja akan meningkat.
7. Variabel budaya kerja (Y2) mempunyai pengaruh langsung sebesar 7,1% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Komitmen aparatur (Y1) sebesar 10,4%, sehingga total pengaruhnya sebesar 17,5%. Hal ini berarti kinerja aparatur Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara bergantung kepada tingkat budaya kerja, semakin baik budaya kerja yang diciptakan pegawai maka akan meningkatkan kinerja aparatur itu sendiri.
8. Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R^2) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Komitmen (Y1) dan budaya kerja (Y2) dalam menentukan variasi Kinerja(Z) adalah sebesar 67,5%. sedangkan sisanya (ϵ) sebesar 32,5% merupakan variabel lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi kinerja selain komitmen dan budaya kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Suwahyono, N. (2004). Pedoman Penampilan Majalah Ilmiah Indonesia. Jakarta: Pusat Dokumentasi dan Informasi Ilmiah, LIPI.
- Aziz, Yaya M. Penelitian Dosen Unpas dari Masa Lalu. Bandung: Lemlit Unpas Press, Universitas Pasundan.
- Arikunto, Suharsimi. 2003. Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta : Rineka Cipta.
- Dharma, Surya. 2011. Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Darwito. 2008. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Fathoni Abdurrahmat. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT Rineka Cipta.

- Gary Dessler. 2007. Human Resource Management, terjemahan. Jakarta : Indeks.
- Gibson, Ivansevich, Donnelly. 1997. Organisasi Perilaku, Struktur, Proses, Jakarta : Erlangga.
- Handoko, Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPF.
- Herzberg, F. Mausner, B. Peterson, O. And Capwell, D. 1957. Job Attitudes : Review of The Research and Opinion, Pittsburg, PA : Psychological Service of Pittsburg.
- Hunger, J. Dachvid and Wheelen Thomas L. 2003. Manajemen Strategis. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Prabu, Anwar, Pengaruh Kepemimpinan, Budaya , dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim, Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 3 No. 6 Desember 2006.
- Riva'i, Veitzal. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Edisi Kedua. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Riva'i, Veitzal. Basri. Ahmad Fauzi Mohd, Sagala, Jauvani, Murni, Silviana, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Edisi Kedua. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : PT Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sukmalana, Soelaiman. 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta : PT. Intermedia Personalia.
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasional. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Sudjana. 1997. Statistika Untuk Ekonomi dan Niaga. Bandung : Tarsito.
- Sugiyono. 2004. Metode Penelitian Bisnis. Bandung : Alfabeta.
- Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Zohar, D., Marshall, I. 2001. The Ultimate Intelligence. Bandung : Mizan Media Utama.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja DPPKAD Tahun 2013.