

BAB V

PENUTUP

1.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil pengujian hipotesis maka diajukan beberapa kesimpulan dari penelitian ini yaitu :

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H1) ditemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi.
2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua (H2) ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi.
3. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) ditemukan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi.

1.2. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi maka terdapat beberapa implikasi dalam pengembangan keterikatan kerja AR ke depan, di antaranya :

5.2.1. Aspek Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi yang berarti semakin meningkat persepsi positif AR terhadap kepemimpinan etis atasannya akan semakin meningkatkan keterikatan kerja mereka. Hasil penelitian ini memberikan masukan bagi para pimpinan di DJP secara umum bahwa jika organisasi mampu mendorong terealisasinya karakter kepemimpinan etis pada diri para pejabatnya diharapkan hal tersebut dapat meningkatkan keterikatan kerja para pegawai bawahan mereka yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja dalam menunaikan tugas yang diemban untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Dari data distribusi frekuensi beberapa variabel yang diteliti, terlihat variabel kepemimpinan etis memiliki nilai rerata cukup tinggi (4,21) dan lebih tinggi dari nilai rerata variabel budaya organisasi (3,99) maupun penghargaan (3,6). Hal ini berarti bahwa AR memiliki persepsi bahwa kepemimpinan atasan mereka selama ini sudah memenuhi karakter kepemimpinan etis. Namun, apabila dilihat satu persatu item pertanyaan terkait kepemimpinan etis yang memiliki nilai rerata paling rendah yaitu sikap adil dan tidak bias saat memberikan penugasan kepada bawahan, upaya mengkomunikasikan standar etika yang jelas, dan memberikan contoh dedikasi dan pengorbanan diri untuk organisasi.

Ketidakkampuan atasan untuk bersikap adil dan tidak bias dapat disebabkan oleh kurang mampunya atasan memahami kemampuan, karakter, dan kepribadian para bawahannya sehingga tidak dapat mengenal mereka dengan

baik. Penulis menyarankan agar para pejabat mendapatkan pelatihan mengenai manajemen sumber daya manusia sehingga mereka mampu mengarahkan seluruh bawahannya dengan baik dan adil.

AR menilai para atasannya belum optimal dalam mengkomunikasikan standar etika kepada para bawahannya. Di dalam implementasi standar etika, seharusnya para atasan yang menjadi rujukan dan model bagi bawahan aktif mengkomunikasikan standar etika dimaksud untuk meyakinkan bawahan bahwa standar tersebut memang akan dijalankan secara bersama-sama di dalam organisasi. Penulis menyarankan agar organisasi secara simultan mengingatkan para pejabatnya agar menjadi rujukan dalam implementasi standar etika dan aktif mengkomunikasikannya kepada para bawahan.

Dari hasil penelitian terlihat bahwa AR menilai para atasannya belum optimal dalam memberikan contoh dedikasi dan pengorbanan diri mereka untuk organisasi. Hal ini akan menimbulkan demotivasi bagi sebagian pegawai ketika mereka dituntut berkinerja optimal. Bagaimana bawahan akan termotivasi bekerja secara optimal bila para atasannya yang memiliki penghasilan lebih besar kurang menunjukkan dedikasi dan pengorbanan bagi organisasi? Penulis menyarankan agar para pejabat perlu disadarkan untuk dapat menunjukkan dedikasi dan pengorbanan yang lebih tinggi bagi organisasi sehingga menjadi teladan bagi para bawahannya.

Para pejabat di DJP telah lulus dari serangkaian pengujian kompetensi non teknis sebelum mereka diangkat. Namun, hasil pengujian dimaksud adalah potret sesaat saat pengujian dilakukan dan merupakan gambaran abstrak perilaku etis

dari jawaban lisan dan tulisan yang diberikan. Penulis menyarankan dalam rangka semakin meningkatkan kualitas kepemimpinan etis para pejabat agar juga dilakukan penilaian realisasi penerapan perilaku kepemimpinan etis dalam pelaksanaan tugas sehari-hari melalui berbagai metode seperti metode umpan balik 360⁰ dari atasan mereka, sejawat, dan para bawahan, metode pengamatan langsung ataupun penyamaran, atau metode lainnya. Hasil penilaian ini akan memberikan gambaran perilaku etis riil di lapangan sebagai masukan dalam peningkatan kualitas kepemimpinan etis para pejabat.

5.2.2. Aspek Budaya Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi. Hal ini bermakna bahwa nilai-nilai budaya organisasi yang selama ini diterapkan pada unit kerja mereka dipersepsikan berjalan baik oleh para AR dan mendorong semakin tingginya keterikatan kerja mereka. Implikasi hasil penelitian ini bagi para pimpinan Direktorat Jenderal Pajak secara umum adalah bahwa apabila organisasi mampu tetap menjaga dan meningkatkan kualitas penerapan budaya organisasi maka diharapkan hal tersebut dapat semakin meningkatkan keterikatan kerja AR.

Dari nilai rerata item-item pertanyaan untuk variabel budaya organisasi pada data distribusi frekuensi ditemukan item yang memiliki nilai rerata paling rendah yaitu fungsi budaya organisasi dalam mendorong pegawai untuk lebih banyak melakukan perenungan atau refleksi, peran budaya organisasi dalam

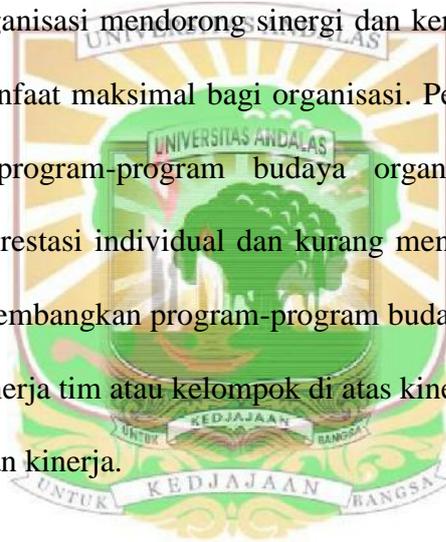
mendorong pegawai untuk berani mengambil risiko, dan keberadaan budaya organisasi tidak memicu timbulnya konflik di antara sesama pegawai.

Budaya organisasi diharapkan dapat mempengaruhi cara pandang dan perilaku anggotanya sehingga melahirkan cara pandang dan perilaku yang positif dalam mencapai tujuan organisasi. Perubahan cara pandang dan perilaku secara mendasar dan mendalam muncul dari kesadaran diri yang lahir salah satunya dari aktifitas perenungan atau refleksi diri pelakunya. Dari penelitian ini terlihat bahwa AR menilai budaya organisasi yang mereka miliki belum mampu secara optimal mendorong pegawai untuk banyak melakukan perenungan atau refleksi. Penulis menyarankan agar ditumbuhkan budaya refleksi di antara para pegawai melalui berbagai cara di antaranya mengadakan agenda rutin dan berkala berupa penyampaian renungan atau refleksi dari para pegawai secara bergiliran, kegiatan refleksi khusus pada momen-momen tertentu, misalnya awal tahun, pergantian tahun, pada hari besar-besar nasional atau keagamaan.

Peran budaya organisasi dalam mendorong pegawai untuk berani mengambil risiko dinilai AR belum optimal. AR dalam pekerjaannya berhubungan dengan wajib pajak yang memiliki berbagai karakter dan perilaku. Dalam pilihan atas suatu keputusan terkait pelaksanaan tugasnya terkadang terkandung risiko bagi AR yang bersangkutan. Keberanian seseorang mengambil risiko dipengaruhi banyak faktor, salah satunya adalah dukungan dari lingkungannya. Organisasi sebaiknya mampu menyiapkan mental berani mengambil risiko serta memberikan rasa aman dan dukungan penuh kepada para pegawainya dalam mengambil keputusan yang mengandung risiko dan dalam

menghadapi risiko tersebut. Salah satu wujudnya adalah menciptakan budaya organisasi yang mendukung lahirnya mental berani mengambil risiko seperti kegiatan *out door*, *flying fox*, arung jeram, dan serta *game-game* melatih keberanian lainnya.

Item budaya organisasi lainnya yang dinilai relatif rendah oleh AR adalah bahwa keberadaan budaya organisasi tidak memicu timbulnya konflik di antara sesama pegawai. Hal ini bermakna bahwa budaya organisasi dipersepsikan AR masih berpotensi menimbulkan konflik di dalam pelaksanaannya, padahal seharusnya budaya organisasi mendorong sinergi dan kerjasama sesama pegawai untuk memberikan manfaat maksimal bagi organisasi. Pemicu timbulnya konflik dapat berasal dari program-program budaya organisasi yang sasarannya menonjolkan kepada prestasi individual dan kurang mengakomodir prestasi tim. Organisasi perlu mengembangkan program-program budaya organisasi yang lebih meninggikan posisi kinerja tim atau kelompok di atas kinerja individual, demikian juga dalam hal penilaian kinerja.

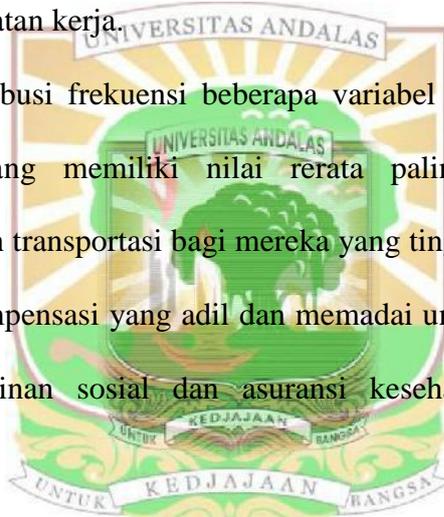


5.2.3. Aspek Penghargaan

Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi. Hal ini berarti bahwa semakin baik persepsi positif AR terhadap penghargaan yang mereka terima dari organisasi akan mampu mempertinggi keterikatan kerja mereka terhadap organisasi. Kesimpulan penelitian ini memberikan implikasi bagi para pimpinan Direktorat Jenderal Pajak secara umum bahwa mengingat cukup

signifikannya pengaruh penghargaan terhadap keterikatan kerja pegawai, khususnya AR, organisasi perlu terus mengembangkan berbagai bentuk dan jenis penghargaan kepada para pegawainya. Peningkatan penghargaan finansial barangkali sulit untuk terus menerus dilakukan karena keterbatasan anggaran pemerintah. Namun, organisasi dapat mengembangkan berbagai bentuk penghargaan non finansial seperti apresiasi kinerja yang meliputi lebih banyak aspek, penciptaan lingkungan dan suasana kerja yang semakin kondusif, dan hal-hal bersifat non finansial lainnya yang di dalam penelitian ini terbukti lebih besar mempengaruhi keterikatan kerja.

Dari data distribusi frekuensi beberapa variabel yang diteliti ditemukan item penghargaan yang memiliki nilai rerata paling rendah yaitu item menyediakan tunjangan transportasi bagi mereka yang tinggal di daerah yang jauh (2,9), memberikan kompensasi yang adil dan memadai untuk masa pensiun (3,2), dan memberikan jaminan sosial dan asuransi kesehatan yang sesuai bagi karyawan (3,2).



Sebagian AR bekerja di unit kerja yang lokasinya memiliki jarak cukup jauh dari tempat tinggal keluarganya. Konsekuensi dari kondisi tersebut adalah pegawai harus mengeluarkan biaya transportasi yang lebih besar dengan nilai yang berbeda-beda tergantung jarak. Biaya transportasi pegawai idealnya adalah bagian dari biaya operasional organisasi sehingga atas jasa yang diberikan pegawai selayaknya organisasi menyediakan penghargaan (*rewards*) yang salah satu wujudnya adalah tunjangan transportasi. DJP, sebagai bagian dari pemerintah tentu terikat dengan aturan pengelolaan keuangan pemerintah yang berlaku umum

untuk semua unit pemerintahan, dimana ada batasan-batasan pengeluaran yang mesti ditaati. Dengan batasan-batasan dimaksud, penulis menyarankan agar organisasi melakukan upaya lain untuk mengatasi masalah tersebut. Upaya yang bisa dilakukan di antaranya penyediaan kendaraan antar jemput pegawai, penyediaan rumah dinas yang memadai untuk para pegawai, dan pola penempatan pegawai yang disesuaikan dengan *homebase* mereka.

AR menganggap penghargaan yang diberikan oleh organisasi belum optimal memenuhi kebutuhan pegawai terutama mengenai kompensasi yang adil dan memadai untuk masa pensiun dan jaminan sosial dan asuransi kesehatan yang sesuai bagi karyawan. AR adalah pegawai pemerintah dimana hak-hak yang diterimanya telah diatur dalam peraturan pegawai negeri sipil yang berlaku sama dengan pegawai negeri sipil lainnya. Organisasi tidak dapat berbuat banyak meningkatkan nilai kompensasi masa pensiun maupun jaminan sosial dan kesehatan. Namun demikian, ada hal-hal yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kualitas hari tua pegawai misalnya dengan membekali pegawai dengan pengetahuan, keterampilan, serta pembinaan kewirausahaan sehingga pegawai memiliki peluang tambahan penghasilan di luar uang pensiun.

Sehubungan dengan masalah jaminan sosial dan kesehatan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, organisasi dapat memfasilitasi jaminan kesehatan tambahan bagi pegawai yang dimungkinkan dengan penghasilan pegawai DJP yang relatif lebih tinggi sehingga dapat disisihkan untuk pembayaran premi asuransi. Pegawai akan mendapatkan jaminan kesehatan yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai negeri sipil lainnya.

1.3. Keterbatasan Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karenanya di masa yang akan datang dapat dikembangkan lebih mendalam oleh peneliti selanjutnya. Terdapat beberapa keterbatasan di dalam penelitian ini menurut penulis, di antaranya :

1. Penulis hanya menjadikan AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi sebagai responden.
2. Penulis hanya menggunakan variabel kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan penghargaan sebagai variabel yang mempengaruhi keterikatan kerja.
3. Data dalam penelitian ini dikumpulkan hanya menggunakan kuisisioner dan tidak menggunakan metode pengumpulan data yang lain dalam penelitian.

1.4. Saran Penelitian Selanjutnya

Sehubungan dengan keterbatasan yang dialami dalam penelitian ini penulis mengajukan beberapa saran penyempurnaan kepada peneliti selanjutnya baik dari segi metode penelitian maupun dari segi teori/model penelitian yang digunakan, yaitu :

1. Penelitian berikutnya disarankan untuk menggunakan sampel yang lebih banyak dengan mengambil responden AR dari unit kerja Direktorat Jenderal Pajak di berbagai daerah. Jumlah responden dalam penelitian ini hanya mewakili sekitar 2,5% dari jumlah total 7.267 orang AR yang ada di Direktorat Jenderal Pajak yang tersebar di 362 KPP di 33 propinsi di

Indonesia yang memiliki beragam budaya dan nilai-nilai yang barangkali mempengaruhi persepsi dan cara pandang seseorang.

2. Penelitian di masa mendatang disarankan untuk menambahkan beberapa variabel lain yang mempengaruhi keterikatan kerja AR, seperti reputasi organisasi serta gaya komunikasi dan pengelolaan organisasi terkait kepercayaan (*trust*) dan penghormatan (*respect*).
3. Penelitian di masa mendatang disarankan untuk menambahkan metode pengumpulan data yang lain untuk melengkapi kuisioner sehingga data yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan mendalam tentang keadaan yang sesungguhnya.

