

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Latar Belakang KPP Pratama Kapanjen

4.1.1.1 Sejarah KPP Pratama

Pajak merupakan sumber pendapatan Negara terbesar bagi Indonesia sehingga Negara memerlukan sistem manajemen pengolahan yang baik. Sistem manajemen perpajakan di Indonesia dikelola oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam pelaksanaannya membentuk DJP (Direktorat Jenderal Pajak) dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DJP, maka dibentuk beberapa Kantor Wilayah (Kanwil) yang tersebar diseluruh Indonesia serta agar pelaksanaan sistem perpajakan lebih efektif dan terkontrol, kemudian dibentuklah Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP Pratama). KPP Pratama adalah jenis KPP yang sebagaimana terdapat pada peraturan Menteri Keuangan Nomor 13/PMK.01/2006.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 13/PMK.01/2006 berisi tentang Organisasi dan Tata Kerja Industri Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, pada akhir tahun 2007. KPP diseluruh jajaran DJP terdiri dari 3 jenis yaitu :

1. KPP WP Besar

KPP WP Besar terdiri dari :

- a. KPP WP Besar Satu
 - b. KPP WP Besar Dua
 - c. KPP Badan Usaha Milik Negara
2. KPP Madya
- a. KPP Madya Batam
 - b. KPP Madya Palembang
 - c. KPP Madya Pekanbaru
 - d. KPP Madya Tangerang
 - e. KPP Madya Bekasi
 - f. KPP Madya Jakarta Pusat
 - g. KPP Madya Jakarta Barat
 - h. KPP Madya Jakarta Selatan
 - i. KPP Madya Jakarta Timur
 - j. KPP Madya Jakarta Utara
 - k. KPP Madya Bandung
 - l. KPP Madya Semarang
 - m. KPP Madya Surabaya
 - n. KPP Madya Sidoarjo
 - o. KPP Madya Malang
 - p. KPP Madya Balikpapan
 - q. KPP Madya Denpasar
 - r. KPP Madya Makassar

3. KPP Pratama

Merupakan Kantor Pelayanan Pajak yang tidak termasuk dalam KPP WP Besar dan KPP Madya. KPP Pratama dibagi menjadi dua jenis yaitu KPP Pratama Induk dan KPP Pratama Pecahan. KPP Pratama merupakan tempat masyarakat untuk bertanya tentang informasi pajak sekaligus tempat masyarakat menyerahkan berkas-berkas pembayaran pajak. Oleh karena itu KPP Pratama mempunyai peranan sebagai media interaksi langsung antara masyarakat dengan pajak.

KPP Pratama adalah penggabungan antara Kantor Pelayanan Pajak (melayani pajak penghasilan (PPh), pajak pertambahan nilai (ppn), pajak penjualan atas barang mewah (PPnBM)), Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (melayani PBB), Kantor Pemeriksaan Pajak (melayani pemeriksaan perpajakan). KPP Pratama Kepanjen sendiri beroperasi secara independen sejak Juli 2009 yang merupakan kantor gabungan dari Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Malang, KPP dan kemudian sejak 4 Desember 2007 dilebur menjadikan KPP Pratama Kepanjen hingga sekarang ini.

Sedangkan fungsi dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama ialah :

1. Melakukan pengumpulan dan pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, penggalian potensi pajak serta ekstensifikasi perpajakan. Melakukan tata usaha perpajakannya itu dengan penatausahaan serta pengecekan Surat Pemberitahuan (SPT) dan berkas Wajib Pajak (WP).

2. Melakukan urusan penerimaan, penatausahaan dan pengecekan surat pemberitahuan.
3. Melakukan verifikasi lapangan, verifikasi kantor dan penerapan sanksi perpajakan.
4. Melakukan urusan Tata Usaha dan Rumah Tangga Kantor Pelayanan Pajak Pratama.

Wilayah kerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen terdiri dari 21 Kecamatan dari 33 Kecamatan yang terdapat di Kabupaten Malang, antara lain:

1. Kecamatan Pakisaji
2. Kecamatan Pagak
3. Kecamatan Ngajum
4. Kecamatan Donomulyo
5. Kecamatan Bantur
6. Kecamatan Ampelgading
7. Kecamatan Bululawang
8. Kecamatan Dampit
9. Kecamatan Gedangan
10. Kecamatan Gondanglegi
11. Kecamatan Kalipare
12. Kecamatan Kepanjen
13. Kecamatan Kromengan

14. Kecamatan Pagelaran
15. Kecamatan Sumbermanjing
16. Kecamatan Sumberpucung
17. Kecamatan Wagir
18. Kecamatan Wajak
19. Kecamatan Wonosari
20. Kecamatan Tirtoyudo
21. Kecamatan Turen

Adapun nilai-nilai yang dimiliki oleh KPP Pratama adalah sebagai berikut :

a. Integritas

Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta berpegang teguh pada kode etik dan prinsip-prinsip moral. Yang dimaksud adalah :

1. Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya
2. Menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela

b. Profesionalisme

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

1. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang jelas
2. Bekerja dengan hati

c. Sinergi

Membangun dan memastikan hubungan kerja sama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis pada setiap pemangku kepentingan, seperti:

1. Memiliki angka baik, saling percaya dan menghormati
2. Menemukan dan melaksanakan solusi terbaik

d. Pelayanan

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

1. Melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan
2. Bersikap proaktif dan cepat tanggap

e. Kesempurnaan

Senantiasa melakukan upaya terbaik di segala bidang untuk menjadi dan menjadikan yang terbaik, seperti :

1. Melakukan perbaikan terus menerus
2. Mengembangkan inovasi dan kreativitas

Tujuan dari Direktorat Jenderal Pajak

Adapun tujuan dari KPP Pratama Kepanjen yaitu :

- a. Peningkatan pelayanan perpajakan
- b. Meningkatkan kepatuhan WP melalui pengawasan dan penegakan hukum
- c. Peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi melalui reformasi dan modernisasi
- d. Peningkatan profesionalisme dan integritas sumber daya manusia

KPP Pratama Kepanjen mempunyai sasaran – sasaran yang harus dicapai dengan menggunakan strategi – strategi yang telah ditentukan. Sasaran dan strategi tersebut telah ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pajak. Adapun sasaran dan strategi tersebut adalah :

a. Meningkatkan kualitas pelayanan

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Meningkatkan pelayanan perpajakan dengan memanfaatkan teknologi informasi
2. Menyiapkan standar pelayanan
3. Mempersingkat waktu pelayanan
4. Meningkatkan dan memperbanyak sarana untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat
5. Menyiapkan standar penanganan pengaduan WP
6. Menyederhanakan formulir dan persyaratan perpajakan

b. Meningkatkan efektivitas penyuluhan

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Meningkatkan frekuensi penyuluhan
2. Memperluas cakupan penyuluhan
3. Menyempurnakan materi dan metode penyuluhan
4. Mensosialisasikan hak dan kewajiban WP (*Taxpayer's bill of right*)
5. Memasukkan aspek perpajakan dalam materi pendidikan

c. Meningkatkan efektivitas kehumasan

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Mempublikasikan visi, misi dan nilai
2. Meningkatkan publikasi kinerja, peran dan manfaat pajak
3. Meningkatkan kerjasama dengan pihak lain

d. Mengefektifkan pengawasan WP non-filer

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Mengembangkan program *activation center*
2. Memanfaatkan database DJP untuk menguji WP non-filer
3. Menyusun kebijakan persuasif kepada WP non-filer

e. Meningkatkan kepatuhan WP melalui pembetulan SPT

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Memetakan kepatuhan WP
2. Menggali potensi perpajakan sector usaha tertentu dengan cara persuasive
3. Mengembangkan data *matching* sebagai basis *electronic audit*
4. Meningkatkan kepatuhan pihak ketiga

f. Mengoptimalkan pelaksanaan ekstensifikasi

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Meningkatkan kegiatan ekstensifikasi WP
2. Meningkatkan kerjasama permintaan data dengan pihak lain
3. Mengungkap aktivitas ekonomi *underground*

g. Mengoptimalkan pelaksanaan penagihan

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Mengembangkan sistem informasi penagihan pajak
2. Menjalin kerjasama dengan instansi lain

h. Meningkatkan kegiatan intelijen perpajakan

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Mengembangkan kerjasama intelijen lintas instansi
2. Membuat database perpajakan untuk keperluan intelijen pajak
3. Menyiapkan infrastruktur pendukung kegiatan intelijen

i. Meningkatkan efektivitas pemeriksaan

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Mengembangkan metode analisis risiko sebagai dasar pemeriksaan
2. Mengefektifkan penanganan transaksi berindikasi *transfer pricing*
3. Mengembangkan sistem administrasi pemeriksaan pajak
4. Meningkatkan mutu hasil pemeriksaan

j. Meningkatkan efektivitas penyidikan

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Membangun sistem analisa IDLP (Informasi, Data, Laporan dan Pengaduan)
2. Menjalin kerjasama dengan instansi penegak hukum lainnya
3. Membangun sistem administrasi penyidikan pajak
4. Mengurangi penyimpangan pajak yang disebabkan rekayasa keuangan

5. Meningkatkan pelaksanaan penyidikan terhadap WP yang terindikasi tindak pidana

k. Melaksanakan reformasi kebijakan

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Menyelesaikan dan menindaklanjuti amandemen UU perpajakan dan peraturan pelaksanaannya
2. Mengoptimalkan kebijakan perpajakan lainnya
3. Melakukan analisis dampak kebijakan
4. Membuat metode perencanaan target penerimaan dan bagi hasil

l. Melaksanakan reformasi proses bisnis

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Menyempurnakan proses bisnis
2. Membuat pedoman rencana strategis

m. Melaksanakan reformasi organisasi

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Melanjutkan pembentukan kantor pajak modern diseluruh Indonesia
2. Menyempurnakan struktur organisasi kantor modern
3. Membentuk budaya organisasi yang merupakan pelaksanaan nilai – nilai organisasi

n. Melaksanakan modernisasi teknologi komunikasi dan informasi

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Membakukan arsitektur dan *roadmap* mengenai sistem informasi beserta infrastrukturnya
 2. Menetapkan kebijakan sistem informasi
 3. Mengembangkan dan mengimplementasikan sistem informasi yang komprehensif dan terintegrasi secara bertahap, sistematis, realistis dan terstruktur
 4. Menyempurnakan jaringan komunikasi yang terintegrasi
 5. Membudayakan komunikasi berbasis teknologi informasi kepada seluruh pegawai
 6. Menyempurnakan basis data
- o. Mengoptimalkan pengelolaan dan penggunaan anggaran
- Adapun strategi yang digunakan adalah :
1. Menggunakan teknologi informasi dalam pengelolaan anggaran yang terintegrasi
 2. Menggunakan teknologi informasi dalam pengadaan barang dan jasa
 3. Menyempurnakan sistem manajemen persediaan
- p. Mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kinerja dan kompetensi
- Adapun strategi yang digunakan adalah :
1. Menyempurnakan sistem informasi kepegawaian
 2. Menerapkan kebijakan penempatan sumber daya manusia berdasarkan kompetensi

3. Mengembangkan sistem pengukuran kinerja individual
 4. Merancang kebutuhan rekrutmen berbasis kompetensi
 5. Menyusun kebutuhan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi
- q. Meningkatkan pembinaan dan pengawasan sumber daya manusia

Adapun strategi yang digunakan adalah :

1. Mengembangkan sistem pembinaan pegawai
2. Mengembangkan sistem pengawasan pegawai
3. Menerapkan kode etik secara tegas dan konsisten

1.1.1.2 Visi dan Misi Instansi

Visi dan Misi Direktorat Jenderal Pajak (DJP)

Visi : Menjadi institusi pemerintah penghimpun pajak Negara yang terbaik di wilayah Asia Tenggara

Misi : Menyelenggarakan fungsi administrasi perpajakan dengan menerapkan Undang - Undang Perpajakan secara adil dalam rangka membiayai penyelenggaraan Negara demi kemakmuran rakyat

1.1.1.3 Ruang Lingkup Instansi

KPP Pratama Kepanjen mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, pengawasan administratif dan pemeriksaan terhadap Wajib Pajak (WP) di

bidang PPh, PPN, PBB, BPHTB dan pajak lainnya dalam wilayah 33 Kecamatan di Kabupaten Malang. Dalam melaksanakan tugasnya, KPP Pratama Kepanjen menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengumpulan dan pengolahan data, pengujian informasi perpajakan, pengamatan potensi perpajakan dan ekstensifikasi Wajib Pajak.
- b. Penelitian dan penatausahaan SPT tahunan, SPT masa, serta berkas Wajib Pajak.
- c. Pengawasan pembayaran masa PPh, PPN, PBB, BPHTB dan pajak lainnya.
- d. Penatausahaan piutang pajak, penerimaan, penagihan, penyelesaian keberatan, penatausahaan banding, dan penyelesaian restitusi PPh, PPN, PBB, BPHTB dan pajak lainnya.
- e. Pemeriksaan sederhana dan penerapan sanksi perpajakan.
- f. Penerbitan dan pembetulan Surat Ketetapan Pajak.
- g. Pengurangan sanksi pajak.
- h. Penyuluhan dan konsultasi pajak.
- i. Pelaksanaan administrasi KPP.

Adapun tugas pokok KPP Pratama Kepanjen sama dengan tugas pokok dari DJP yaitu :

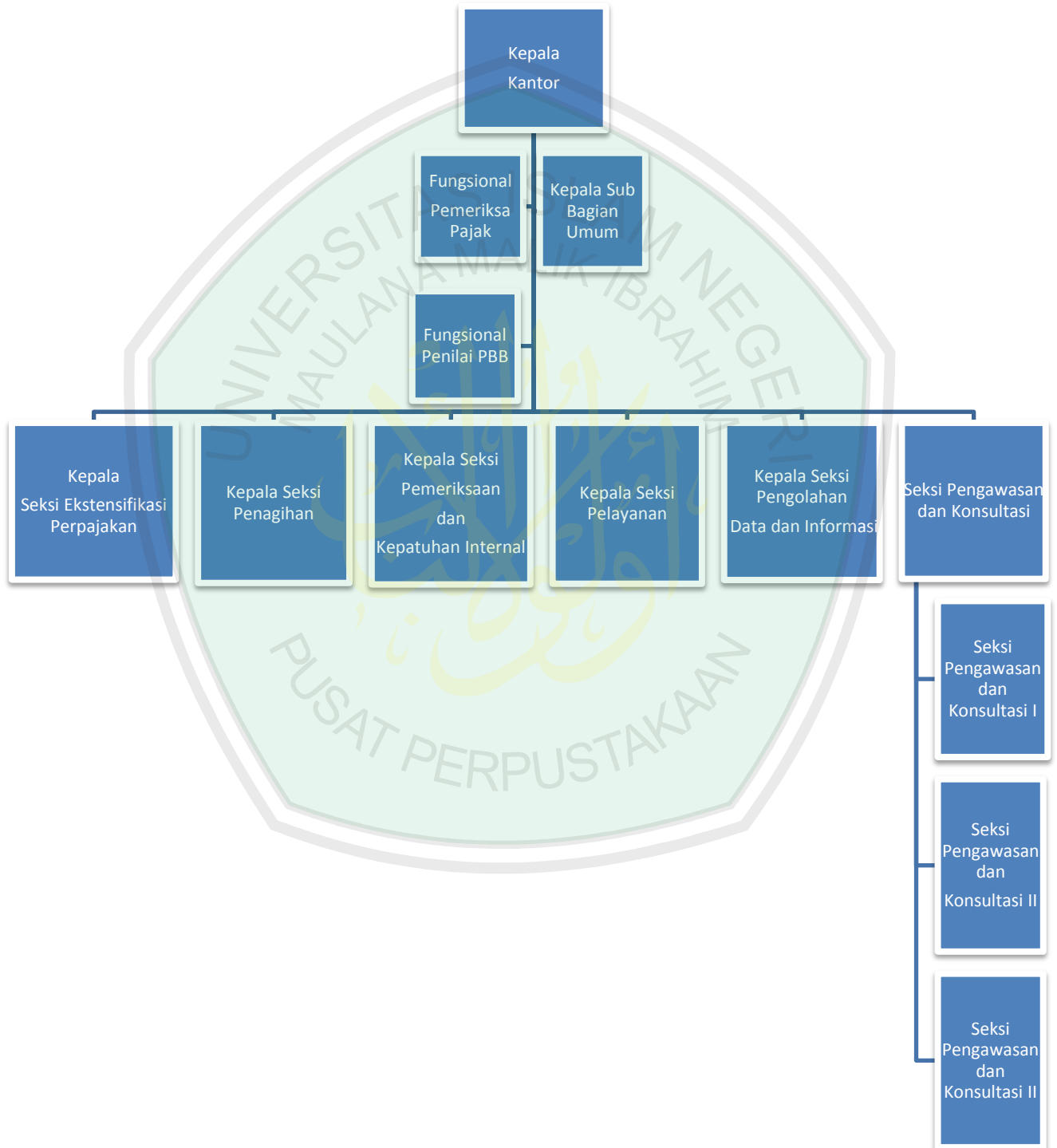
- a. Pelayanan kepada Wajib Pajak
- b. Penyuluhan kepada Wajib Pajak
- c. Verifikasi lapangan kepada Wajib Pajak yang :
 1. Belum memiliki NPWP

2. Belum membayar angsuran pajak bulanan

1.1.1.4 Struktur Organisasi Instansi

Pada dasarnya struktur pada setiap Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di seluruh Indonesia adalah sama, yaitu berbentuk garis dan staff. Demikian juga dengan KPP Pratama Kepanjen, dimana garis instruktif mengalir dari kepala kantor ke kepala seksi dan kemudian diteruskan para pelaksana. Dan untuk lebih jelasnya penulis menyertakan struktur organisasi KPP Pratama, beserta penjelasan tugas pokok serta tanggung jawab dari masing-masing bagian yang dimaksud.

Gambar 4.1
Gambar Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pratama Kapanjen



Keterangan :

1. Kepala Kantor

Mengingat KPP Pratama merupakan penggabungan dari KPP, KPPBB, dan Karikpa maka Kepala Kantor mempunyai tugas mengkoordinasi pelaksanaan penyuluhan, pelayanan dan pengawasan.

2. Subbagian Umum

Subbagian Umum mempunyai tugas untuk menangani semua urusan yang menunjang operasional kantor dan kelancaran tugas seksi lainnya, meliputi urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha dan urusan rumah tangga.

3. Seksi Pengolahan Data dan Informasi

Seksi Pengolahan Data dan Informasi mempunyai tugas melakukan pengolahan atas data perpajakan yang telah dikumpulkan kemudian melakukan perekaman data/dokumen perpajakan serta menyediakan informasi perpajakan.

4. Seksi Pelayanan

Seksi Pelayanan mempunyai tugas utama dalam menyajikan Pelayanan yang terbaik kepada Wajib Pajak (WP). Seksi ini merupakan ujung tombak dan terminan tingkat keberhasilan dari semua pelayanan yang di sediakan untuk Wajib Pajak. Selain itu, tugas seksi ini adalah melakukan penetapan, penerbitan produk-produk hukum perpajakan, mengadministrasikan dokumen perpajakan, melakukan penyuluhan, melakukan pengolahan dan penerimaan surat pemberitahuan dan surat lainnya, serta pelaksanaan register Wajib Pajak.

5. Seksi Penagihan

Seksi Penagihan mempunyai tugas dalam melakukan penatausahaan piutang pajak, penagihan tunggakan pajak, serta tindak lanjut dari penagihan tunggakan pajak.

6. Seksi Pengawasan dan Konsultasi

Seksi Pengawasan dan Konsultasi mempunyai tugas mengkoordinasi pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak (PPh, PPN, PBB, BPHTB dan pajak lainnya), bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan, penyusunan Profil Wajib Pajak, analisa kinerja Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi dan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan yang ada. KPP Pratama terdapat 3 (tiga) Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi yang pembagian tugasnya didasarkan pada cakupan wilayah (teritorial) tertentu.

Dalam organisasi KPP Pratama terdapat jabatan *Account Representative* (Staf Pendukung Pelayanan) yang berada dibawah Seksi Pengawasan dan bimbingan kepala seksi Pengawasan dan Konsultasi.

Tugas dari *Account Reprerentatif* (AR) adalah sebagai berikut :

- a. Pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak.
- b. Bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi tehnik.
- c. Penyusunan profil Wajib Pajak.
- d. Analisis kinerja Wajib Pajak.
- e. Rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka intensifikasi.

- f. Melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan.
- g. Memberikan informasi perpajakan.

Pembagian tugas kerja AR dilakukan dengan membagi wilayah kerja pengawasan dan konsultasi seluruh pemenuhan kewajiban perpajakannya (PPH, PPN, PBB, BPHTB dan pajak lainnya). Untuk mempermudah pembagian wilayah kerja AR dapat digunakan peta wilayah/blok PBB dengan memperhatikan keseimbangan beban kerja.

7. Seksi Pemeriksaan

Seksi Pemeriksaan mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan dan penyaluran Surat Perintah Pemeriksaan Pajak (SP3) serta administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya.

8. Seksi Extensifikasi dan Intensifikasi

Seksi ini mempunyai tugas pokok untuk melakukan penambahan jumlah Wajib Pajak melalui cara Extensifikasi dan Intensifikasi perpajakan. Selain itu, Seksi ini mempunyai tugas pendataan objek dan subjek pajak serta penilaian terhadap objek pajak.

4.1.2 Analisis Data Hasil Penelitian

4.1.2.1 Gambaran Umum Responden

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 71 orang. Deskripsi responden diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan

lamanya bekerja. Dengan jumlah karyawan tersebut penulis mencoba untuk membuat analisis mengenai pengaruh variabel inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail dan berorientasi kepada manusia terhadap kinerja karyawan yang ada dalam instansi. Secara keseluruhan deskripsi untuk keseluruhan klasifikasi tersebut tersaji sebagaimana berikut :

1.1.2.1.1 Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Distribusi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Responden	Presentase
Pria	47	66,2%
Wanita	24	33,8%
Total	71	100%

Sumber Data : Data diolah 2014

Dalam tabel 4.2, komposisi responden yang masing-masing 47 dan 24 ini menunjukkan bahwa setidaknya dalam penelitian ini telah terwakili secara merata oleh kedua kelompok laki-laki dan perempuan. Pada tabel distribusi jenis kelamin menunjukkan bahwa 47 responden adalah pria dengan presentase (66,2%), dan 24 responden adalah perempuan dengan presentase (33,8%)

1.1.2.1.2 Distribusi Berdasarkan Usia

Tabel 4.2
Distribusi Berdasarkan Usia

Umur	Responden	Presentase
21-30 tahun	22	31,0%
31-40 tahun	34	47,9%
41-50 tahun	12	16,9%
>50 tahun	3	4,2%

Total	71	100%
-------	----	------

Sumber Data : Data diolah, 2014

Dari tabel 4.3, dapat diketahui bahwa usia responden antara 21-30 tahun 22 responden dengan presentase (31,0%), usia 31-40 tahun 34 responden dengan presentase (47,9%), usia 41-50 tahun 12 responden dengan presentase (16,9%), usia >50 tahun 3 responden dengan presentase (4,2%).

1.1.2.1.3 Distribusi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3
Distribusi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Responden	Presentase
SLTP	1	1,4%
SMU	7	9,9%
D1	17	23,9%
D3	15	21,1%
S1	25	35,2%
S2	6	8,5%
Total	71	100%

Sumber data : Data diolah, 2014

Dari tabel 4.4, dapat diketahui pada distribusi pendidikan terakhir 1 responden dengan presentase (1,4%) lulus SLTP, 7 responden dengan presentase (9,9%) lulus SMU, 17 responden dengan presentase (23,9%) lulus D1, 15 responden dengan presentase (21,1%) lulus D3, 25 responden dengan presentase (35,2%) lulus S1, dan sisanya 6 responden dengan presentase (8,5%) lulus S2.

1.1.2.1.4 Distribusi Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4
Distribusi Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Responden	Presentase
1-2 tahun	6	8,5%
3-5 tahun	65	91,5%
>5 tahun	-	-
Total	71	100%

Sumber Data : Data diolah, 2014

Dari tabel 4.5, dapat diketahui masa kerja karyawan 1-2 tahun adalah 6 responden dengan presentase (8,5%), masa kerja 3-5 tahun adalah 65 responden dengan presentase (91,5%).

1.1.2.2 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel menyajikan gambaran penyebaran atas hasil pemilihan responden yang telah disebarkan kepada Karyawan KPP Pratama Kepanjen sebagai berikut :

1.1.2.2.1 Variabel Inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1)

Variabel inovasi dan keberanian mengambil risiko memiliki dua indikator yang digunakan sebagai kuisioner untuk mengetahui anggapan terhadap inovasi dan keberanian mengambil risiko yang ada pada instansi.

Adapun hasil jawaban responden sebagai berikut :

Tabel 4.5
Deskripsi Data Inovasi dan keberanian mengambil risiko

Item	Keterangan	Jumlah	
		Orang	Presentase %
1	Instansi mendorong karyawan untuk mempunyai gagasan baru dalam bekerja.	1	
	1. Sangat Tidak Setuju	18	1,4%
	2. Tidak Setuju	28	25,4%
	3. Netral	21	39,4%
	4. Setuju	3	29,6%
	5. Sangat Setuju		4,2%
2	Saya diberikan toleransi untuk pengambilan risiko dalam bekerja.		
	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
	2. Tidak Setuju	4	5,6%
	3. Netral	26	36,6%
	4. Setuju	26	36,6%
	5. Sangat Setuju	15	21,1%
3	Karyawan diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat.		
	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
	2. Tidak Setuju	9	12,7%
	3. Netral	25	35,2%
	4. Setuju	25	35,2%
	5. Sangat Setuju	12	16,9%

Sumber Data : Data diolah, 2014

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa item Instansi mendorong karyawan untuk mempunyai gagasan baru dalam bekerja ($X_{1.1}$), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju berjumlah 1 responden (1,4%), yang menyatakan tidak setuju berjumlah 18 responden (25,4%), yang menyatakan netral berjumlah 28 responden (39,4%), yang

menyatakan setuju 21 responden (29,6%), yang menyatakan sangat setuju 3 responden (4,2%).

Pada item Saya diberikan toleransi untuk pengambilan risiko dalam bekerja ($X_{1,2}$), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju berjumlah 4 responden (5,6%), yang menyatakan netral berjumlah 26 responden (36,6%), yang menyatakan setuju 26 responden (36,6), yang menyatakan sangat setuju 15 responden (21,1%).

Pada item Karyawan diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat ($X_{1,3}$), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju berjumlah 9 responden (12,7%), yang menyatakan netral berjumlah 25 responden (35,2%), yang menyatakan setuju 25 responden (35,2), yang menyatakan sangat setuju 12 responden (16,9%).

1.1.2.2.2 Variabel Perhatian Terhadap Detail

Variabel perhatian terhadap detail memiliki dua indikator yang digunakan sebagai kuisioner untuk mengetahui anggapan terhadap perhatian terhadap detail yang ada pada instansi. Adapun hasil jawaban responden sebagai berikut :

Tabel 4.6
Deskripsi Data Perhatian Terhadap Detail

Item	Keterangan	Jumlah	
		Orang	Presentase
1	Instansi menuntut karyawan untuk bekerja secara rapi dan teliti.		
	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
	2. Tidak Setuju	6	8,5%
	3. Netral	29	40,8%
	4. Setuju	34	47,9%
	5. Sangat Setuju	2	2,8%
2	Dalam organisasi ini pencapaian hasil lebih penting daripada proses.		
	1.Sangat Tidak Setuju	-	-
	2.Tidak Setuju	7	9,9%
	3.Netral	40	56,3%
	4.Setuju	22	31,0%
	5.Sangat Setuju	2	2,8%
3	Karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab.		
	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
	2. Tidak Setuju	9	12,7%
	3. Netral	45	63,4%
	4. Setuju	16	22,5%
	5. Sangat Setuju	1	1,4%

Sumber data : Data diolah, 2014

Dari tabel 4.7 dapat diketahui bahwa item Instansi menuntut karyawan untuk bekerja secara rapi dan teliti ($X_{2.1}$), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju berjumlah 6 responden (8,5%), yang menyatakan netral

berjumlah 29 responden (40,8%), yang menyatakan setuju 34 responden (47,9%), yang menyatakan sangat setuju 2 responden (2,8%).

Pada item Dalam organisasi ini pencapaian hasil lebih penting daripada proses ($X_{2.2}$), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju berjumlah 7 responden (9,9%), yang menyatakan netral berjumlah 40 responden (56,3%), yang menyatakan setuju 23 responden (31,0%), yang menyatakan sangat setuju 2 responden (2,8%).

Pada item Karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab ($X_{2.3}$), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada yang menyatakan tidak setuju berjumlah 9 responden (12,7%), yang menyatakan netral berjumlah 45 responden (63,4%), yang menyatakan setuju 16 responden (22,5%), yang menyatakan sangat setuju 1 responden (1,4%).

1.1.2.2.3 Variabel Berorientasi Kepada Manusia

Tabel 4.7

Deskripsi Data Berorientasi Kepada Manusia

Item	Keterangan	Jumlah	
		Orang	Presentase %

1	Karyawan memperoleh penghargaan atas prestasinya dalam bekerja. 1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Netral 4. Setuju 5. Sangat Setuju	- 3 31 34 3	- 4,2% 43,7% 47,9% 4,2%
2	Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. 1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Netral 4. Setuju 5. Sangat Setuju	- 9 27 29 6	- 12,7% 38,0% 40,8% 8,5%
3	Karyawan menjalin hubungan yang harmonis dan membantu satu sama lain. 1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Netral 4. Setuju 5. Sangat Setuju	- 5 34 24 8	- 7,0% 47,9% 33,8% 11,3

Sumber Data : Data diolah, 2014

Dari tabel 4.8 dapat diketahui bahwa item Instansi menuntut karyawan untuk bekerja secara rapi dan teliti ($X_{3.1}$), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju berjumlah 3 responden (4,2%), yang menyatakan netral berjumlah 31 responden (43,7%), yang menyatakan setuju 34 responden (47,9%), yang menyatakan sangat setuju 3 responden (4,2%).

Pada item Dalam organisasi ini pencapaian hasil lebih penting daripada proses ($X_{3.2}$), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat

tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju berjumlah 9 responden (12,7%), yang menyatakan netral berjumlah 27 responden (38,0 %), yang menyatakan setuju 29 responden (40,8%), yang menyatakan sangat setuju 6 responden (8,5%).

Pada item Karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab ($X_{3.3}$), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada yang menyatakan tidak setuju berjumlah 5 responden (7,0%), yang menyatakan netral berjumlah 34 responden (47,9%), yang menyatakan setuju 24 responden (33,8%), yang menyatakan sangat setuju 8 responden (11,3%).

4.1.2.2.4 Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.8
Deskripsi Data Kinerja Karyawan

Item	Keterangan	Jumlah	
		Orang	Presentase
1	Saya mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan.		
	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
	2. Tidak Setuju	7	9,9%
	3. Netral	38	53,5%
	4. Setuju	24	33,8%
	5. Sangat Setuju	2	2,8%
2	Saya mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan instansi sesuai standar jumlah yang ditetapkan instansi.		
	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
	2. Tidak Setuju	9	12,7%

	3. Netral 4. Setuju 5. Sangat Setuju	45 17 -	63,4% 23,9% -
3	Karyawan mampu memanfaatkan peralatan yang ada dalam menjalankan tugas sehingga hasilnya akan makin baik. 1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Netral 4. Setuju 5. Sangat Setuju	- 6 26 37 2	- 8,5% 36,6% 52,1% 2,8%
4	Karyawan mengerjakan tugas sesuai dengan petunjuk yang ditetapkan. 1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Netral 4. Setuju 5. Sangat Setuju	- 7 39 24 1	- 9,9% 54,9% 33,8% 1,4%
5	Saya sanggup menyelesaikan tugas dengan sebaik – baiknya dan tepat pada waktunya. 1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Netral 4. Setuju 5. Sangat Setuju	- 11 33 26 1	- 15,5% 46,5% 36,6% 1,4%
6	Karyawan selalu masuk dan pulang sesuai waktu yang ditetapkan. 1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Netral 4. Setuju 5. Sangat Setuju	- 5 30 33 3	- 7,0% 42,3% 46,5% 4,2%

Sumber Data : Data diolah, 2014

Dari tabel 4.8 dapat diketahui bahwa item Saya mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan (Y_1), diketahui bahwa responden

yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju berjumlah 7 responden (9,9%), yang menyatakan netral berjumlah 38 responden (53,5%), yang menyatakan setuju 24 responden (33,8%), yang menyatakan sangat setuju 2 responden (2,8%).

Pada item Saya mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan instansi sesuai standar jumlah yang ditetapkan instansi (Y₂), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju berjumlah 9 responden (12,7%), yang menyatakan netral berjumlah 45 responden (63,4 %), yang menyatakan setuju 17 responden (23,9%), yang menyatakan sangat setuju tidak ada.

Pada item Karyawan mampu memanfaatkan peralatan yang ada dalam menjalankan tugas sehingga hasilnya akan makin baik (Y₃), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada yang menyatakan tidak setuju berjumlah 6 responden (8,5%), yang menyatakan netral berjumlah 26 responden (36,6%), yang menyatakan setuju 37 responden (52,1%), yang menyatakan sangat setuju 2 responden (2,8%).

Pada item Saya sanggup menyelesaikan tugas dengan sebaik – baiknya dan tepat pada waktunya (Y₄), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju berjumlah 7 responden (9,9%), yang menyatakan netral berjumlah 39 responden (54,9 %), yang menyatakan setuju 24 responden (33,8%), yang menyatakan sangat setuju 1 responden (1,4%).

Pada item Karyawan mengerjakan tugas sesuai dengan petunjuk yang ditetapkan (Y_5), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju berjumlah 11 responden (15,3%), yang menyatakan netral berjumlah 33 responden (46,5%), yang menyatakan setuju 26 responden (36,6%), yang menyatakan sangat setuju 1 responden (1,4%).

Pada item Karyawan selalu masuk dan pulang sesuai waktu yang ditetapkan (Y_6), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada yang menyatakan tidak setuju berjumlah 5 responden (7,0%), yang menyatakan netral berjumlah 30 responden (42,3%), yang menyatakan setuju 33 responden (46,5%), yang menyatakan sangat setuju 3 responden (4,2%).

1.1.3 Analisis Data dan Pengujian Instrumen

4.1.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan dalam penelitian ini dimaksudkan agar data yang diperoleh dengan cara penyetaraan kuesioner valid dan reliabel. Instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkapkan data yang diteliti secara tepat.

Suatu pertanyaan dalam penelitian harus dapat mengukur apa yang ingin diukur dan jawaban responden harus konsisten. Maka dari itu untuk menguji keabsahan dan kesahihan dari suatu kuesioner diperlukan uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji validitas ini dilakukan untuk menguji apakah tiap butir pertanyaan yang digunakan dalam penelitian, benar – benar dapat mengungkapkan variabel yang diteliti yaitu dengan cara tiap item pertanyaan dikorelasikan dengan total skornya. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kehandalan atau konsistensi dari instrumen penelitian. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*. Kriterianya apabila pengujian tersebut menunjukkan *Cronbach's Alpha* > 0,60, maka butir – butir pernyataan dalam angket dapat dikatakan reliabel atau handal.

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya. (Arikunto 2006:178).

Tabel 4.9
Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	No.Item	Nilai	Probabilitas	Keterangan
X1	X1.1	0,000	0,754	Valid
	X1.2	0,000	0,804	Valid
	X1.3	0,000	0,844	Valid
Cronbach's Alpha		0,721		Reliabel
X2	X2.1	0,000	0,870	Valid
	X2.2	0,000	0,824	Valid
	X3.3	0,000	0,643	Valid
Cronbach's Alpha		0,683		Reliabel
X3	X3.1	0,000	0,807	Valid
	X3.2	0,000	0,810	Valid
	X3.3	0,000	0,821	Valid
Cronbach's Alpha		0,736		Reliabel
Y	Y1	0,000	0,614	Valid

	Y2	0,000	0,567	Valid
	Y3	0,000	0,747	Valid
	Y4	0,000	0,607	Valid
	Y5	0,000	0,760	Valid
	Y6	0,000	0,481	Valid
Cronbach's Alpha		0,698		Reliabel

Sumber Data : Data diolah, 2014

Berdasarkan tabel hasil pengujian terhadap keseluruhan instrument menghasilkan nilai koefisien (r) lebih besar dari 0,30 dan *cronbach's alpha* diatas 60% (0,60). Artinya instrumen penelitian ini valid dan reliabel dan analisis ke tahap selanjutnya bisa dilakukan. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas disertakan dalam lampiran 4.

4.1.3.2 Uji Asumsi Klasik

4.1.3.2.1 Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah model regresi yang berdistribusi normal atau hampir mendekati normal. Untuk mendeteksi normalitas, dapat menggunakan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*.

Dari hasil pengujian normalitas dengan menggunakan uji kolmogorov-smirnov menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,807 > 0,05$ maka asumsi normalitas tersebut terpenuhi. Hasil pengujian normalitas dilampirkan pada lampiran 6.

4.1.3.2 Uji Multikolinieritas

Tabel 4.10
Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas

Variabel Bebas	VIF	Keterangan
Inovasi dan keberanian mengambil risiko (X1)	1.067	Non – Multikolinieritas
Perhatian terhadap detail (X2)	1.058	Non – Multikolinieritas
Berorientasi kepada manusia (X3)	1.028	Non – Multikolinieritas

Sumber Data : Data diolah, 2014

Dari tabel 4.11 dapat diketahui bahwa variabel bebas dalam penelitian ini memiliki VIF lebih kecil dari 5, sehingga dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas antara variabel bebas dalam penelitian ini.

4.1.3.2.3 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini digunakan untuk memastikan bahwa residual (kesalahan pengganggu) bebas dari observasi ke observasi lainnya. Uji ini digunakan untuk menjamin model regresi untuk menjadi baik, karena model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Mendeteksi adanya gejala autokorelasi adalah dengan melihat nilai *Durbin – Watson*. Asumsi penggunaan analisis *Durbin – Watson* ini jika digunakan untuk autokorelasi tingkat pertama dan model regresi yang ada mempunyai *intercept* (konstanta) serta tidak terdapat variabel lagi.

Tabel 4.11
Hasil Uji Asumsi Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.484 ^a	.235	.200	2.29003	1.964

Dari hasil pengujian diatas diperoleh nilai DW sebesar 1,964. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terjadi autokorelasi pada model regresi karena nilai DW ini sangat dekat dengan 2, maka asumsi tidak terjadinya autokorelasi terpenuhi.

4.1.3.2.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2011: 139). Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas adalah keadaan di mana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi (Priyatno, 2012: 62).

Tabel 4.12
Hasil Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	Sign	Keterangan
Inovasi dan keberanian mengambil risiko (X1)	0,349	Homoskedastisitas
Perhatian terhadap detail (X2)	0,247	Homoskedastisitas
Beroorientasi kepada manusia (X3)	0,689	Homoskedastisitas

Sumber Data : Data diolah, 2014

Dari tabel 4.12 dapat diketahui bahwa signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.1.4 Hasil Analisis Data

4.1.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian melalui regresi linear berganda dilakukan untuk menganalisis pengaruh inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi kepada manusia KPP Pratama Kepanjen.

Tabel 4.13
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	B (Koefisien Regresi)	BETA	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig	Keterangan
<i>Constanta</i>	8,318	-	3,050	-	0,03	
X1	0,273	0,228	2,060	1,994	0,043	Signifikan
X2	0,375	0,229	2,085	1,994	0,041	Signifikan
X3	0,481	0,346	3,196	1,994	0,02	Signifikan
N	= 71					
R	= 0,484					
R.Square	= 0,235					

Adjusted R.Square	= 0,200
F _{hitung}	= 6,848
F _{tabel}	= 2,74
Sig.F _{hitung}	= 0,000
t _{tabel}	= 1,994

Sumber Data : Data diolah, 2014

Berdasarkan tabel data diatas dapat disusun model persamaan regresi linier berganda yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$Y = 8,318 + 0,273 (X_1) + 0,375 (X_2) + 0,481 (X_3) + i$$

1. Untuk setiap kontribusi dari variabel inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1) akan mempengaruhi kinerja karyawan (Y) sebesar 0,273 dengan asumsi bahwa variabel inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1) konstan. Dan setiap penambahan 1 poin inovasi dan keberanian mengambil risiko akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 27,3%.
2. Untuk setiap kontribusi dari variabel perhatian terhadap detail (X_2) akan mempengaruhi kinerja karyawan (Y) sebesar 0,375 dengan asumsi bahwa variabel perhatian terhadap detail (X_2) konstan. Dan setiap penambahan 1 poin perhatian terhadap detail akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 37,5%.
3. Untuk setiap kontribusi dari variabel Berorientasi Kepada Manusia (X_3) akan mempengaruhi kinerja karyawan (Y) sebesar 0,481 dengan asumsi bahwa variabel berorientasi kepada manusia (X_3) konstan. Dan setiap penambahan 1 poin berorientasi kepada manusia akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 48,1%.

4.1.4.2 Pengujian Hipotesis

4.1.4.2.1 Uji F (Simultan)

Nilai *R Square* menunjukkan nilai sebesar 0,235 atau 23,5%. Menunjukkan bahwa kemampuan menjelaskan variabel independent (Inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1), Perhatian terhadap detil (X_2), Berorientasi Kepada Manusia (X_3)), variabel Y (Kinerja Karyawan) sebesar 23,5%. Sedangkan sisasnya 76,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel bebas tersebut yang tidak dimasukkan dalam model. *Nilai R Square* berkisar pada angka 0 sampai 1 dengan catatan semakin besar *R Square* maka semakin kuat hubungannya dengan variabel – variabel tersebut.

Uji hipotesis secara simultan (Uji F), dari perhitungan didapatkan nilai F_{hitung} sebesar 6,848 (Signifikansi $F = 0,000$). Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($6,848 > 2,74$) atau signifikansi $F < 5\%$ ($0,000 < 0,05$). artinya bahwa secara bersama – sama variabel bebas terdiri dari variabel Inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1), Perhatian terhadap detil (X_2), Berorientasi kepada manusia (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.14
Tabel Uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107.734	3	35.911	6.848	.000 ^a
	Residual	351.365	67	5.244		

Total	459.099	70		
-------	---------	----	--	--

4.1.4.2.2 Uji t (Parsial)

Untuk menguji hipotesis secara parsial digunakan uji t yaitu untuk menguji secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. dari hasil analisa secara simultan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan KPP Pratama Kepanjen dengan presentase 20,0% akan tetapi secara parsial apakah variabel Inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1), Perhatian terhadap detail (X_2), Berorientasi Kepada Manusia (X_3), (variabel independen) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) (variabel dependen). Hal ini dapat dilihat pada tabel *Coefficient* melalui pengujian hipotesis dan kemudian dibandingkan dengan t_{tabel} yaitu $N =$ jumlah sampel 71 dengan $\alpha = 0,05$ didapat t_{tabel} sebesar 1,994 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima begitu juga sebaliknya. sedangkan untuk melihat signifikansi variabel bebas apabila angka signifikan $< 0,05$.

Tabel 4.15
Tabel Uji t

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Signifikansi	Keterangan
Inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1)	2,060	1,994	0,043	Ho ditolak Ha diterima
Perhatian terhadap detail (X_2)	2,085	1,994	0,041	Ho ditolak Ha diterima
Berorientasi Kepada Manusia (X_3)	3,196	1,994	0,002	Ho ditolak Ha diterima

Sumber Data : Data diolah, 2014

Dari tabel 4.13 diatas hasil analisis didapat sebagai berikut :

a. Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko (X_1)

Dari hasil pengolahan data diatas uji t terhadap variabel Inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1) didapatkan t_{hitung} sebesar 2,060 dengan signifikansi t sebesar 0,043. Karena t_{hitung} lebih besar t_{tabel} ($2,060 > 1,994$) artinya bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, atau dengan melihat signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,043 < 0,05$), maka secara parsial variabel Inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

H_0 ditolak dan H_a diterima pada variabel Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Ini menunjukkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya dan berpengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota.

Hasil diatas sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Wirawan (2007:37) Budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal. Budaya organisasi juga menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Dimana budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor

tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi juga tinggi.

b. Perhatian Terhadap Detail (X_2)

Dari hasil pengolahan data diatas uji t terhadap variabel Perhatian Terhadap Detail (X_2) didapatkan t_{hitung} sebesar 2,085 dengan signifikansi t sebesar 0,041. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,085 > 1,994$) artinya bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, atau dengan melihat signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,041 < 0,05$), maka secara parsial variabel Perhatian Terhadap Detail (X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

H_0 ditolak dan H_a diterima pada variabel Perhatian Terhadap Detail ini bukan hanya karena sesuaianya penerapan nilai – nilai budaya pada KPP Pratama Kepanjen tetapi juga karena karyawan mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang dicapainya.

c. Berorientasi Kepada Manusia (X_3)

Dari hasil pengolahan data diatas uji t terhadap variabel Berorientasi Kepada Manusia (X_3) didapatkan t_{hitung} sebesar 3,196 dengan signifikansi t sebesar 0,002. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3,196 > 1,994$) artinya bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima,

atau dengan melihat signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,002 < 0,05$), maka secara parsial variabel Berorientasi Kepada Manusia (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Hal ini menunjukkan bahwa secara nyata variabel Berorientasi Kepada Manusia memberikan pengaruh budaya organisasi terhadap perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan, apabila peningkatan kinerja karyawan menurut sudut pandang budaya organisasi (komunikasi, kreativitas/inovasi, imbalan, dan tim kerja), dapat dicapai.

Berdasarkan tabel 4.15 diatas diketahui bahwa variabel yang paling dominan adalah Berorientasi Kepada Manusia (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat dilihat bahwa inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, dan berorientasi kepada manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengujian tersebut juga dapat disimpulkan bahwa kebenaran hipotesis menyatakan “Diduga variabel budaya organisasi yang meliputi inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, dan berorientasi kepada manusia berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan”, “Diduga variabel budaya organisasi yang meliputi inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian

terhadap detail, dan berorientasi kepada manusia berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan” dan “Diduga variabel budaya organisasi berorientasi kepada manusia memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan“ dapat diterima.

Berdasarkan tanggapan 71 responden terhadap inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, dan berorientasi kepada manusia yang diterapkan oleh perusahaan telah berjalan dengan baik karena mempengaruhi produktivitas karyawan sebesar 23,5% dan menunjukkan ketiga variabel memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian pengaruh ketiga variabel tersebut positif terhadap kinerja karyawan.

Sementara itu dari hasil analisis data dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas data, hasil penelitian yang penulis teliti valid dan reliabel, hal ini dapat dilihat dari pengujian validitas yang dilakukan dengan analisis *corrected item, total correlation* dan uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *cronbach's alpha*.

4.2.1 Analisis Secara Simultan

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh signifikansi antara variabel independen dan variabel dependen secara bersama-sama.

Hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan secara bersama – sama antara inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, dan berorientasi kepada manusia terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Kepanjen.

Dari hasil analisis regresi berganda yaitu antara variabel X_1 , X_2 dan X_3 secara bersama – sama berpengaruh terhadap Y , maka hasilnya dapat dilihat dari data yang diolah melalui SPSS 16.0 *for windows* pada tabel *model summary* bahwa variabel X_1 , X_2 dan X_3 dari inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, dan berorientasi kepada manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ini ditunjukkan dengan membandingkan F_{tabel} dengan F_{hitung} . Dari perhitungan didapatkan nilai F_{hitung} sebesar 6,848 (signifikansi $F = 0,000$). Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($6,848 > 2,74$) atau signifikansi $F < 5\%$ ($0,000 < 0,05$), dengan kata lain bahwa faktor budaya organisasi pada memberikan kontribusi yang bermakna dalam meningkatkan kinerja karyawan KPP Pratama Kepanjen.

Variabel berorientasi kepada manusia (X_3) dianggap paling dominan dalam penelitian ini meskipun ada variabel lain diluar variabel yang peneliti gunakan yang mungkin juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari paparan hasil tersebut sesuai dengan apa yang di kemukakan oleh Lako (2004:28) bahwa budaya organisasi diyakini merupakan faktor utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi.

4.2.2 Analisis Secara Parsial

A. Pengaruh Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen.

Berdasarkan hasil analisis data di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara inovasi dan keberanian mengambil risiko terhadap kinerja karyawan KPP Pratama

Kepanjen, dengan kata lain bahwa salah satu faktor pendorong meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi adalah inovasi dan keberanian mengambil risiko.

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat dilihat bahwa responden kebanyakan menyatakan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penerapan nilai – nilai budaya organisasi yang diterapkan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen menyebabkan setiap karyawan mempunyai nilai, keyakinan, dan perilaku yang sesuai dengan budaya yang ada. Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang meliputi integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan, sehingga kesesuaian ini dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik, dalam mewujudkan kualitas, kuantitas, ketepatan kinerjanya.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kotter dan Heskett (2006:18) bahwa budaya yang kuat bisa mendukung kinerja perusahaan karena mampu menyulut motivasi yang tinggi dikalangan pekerja. Terkadang bahkan ada deklarasi bahwa nilai – nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja dalam sebuah organisasi.

Hal ini sesuai dengan penelitian ilmiah yang dilakukan oleh Leo Addy Chandra (2013) tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap

Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan positif (korelasi) terhadap memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai memberikan pengaruh yang signifikan. Hal tersebut berarti bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka semakin baik pula kinerja pegawainya.

Dalam Islam diajarkan untuk memiliki budaya yang disiplin dalam beribadah maupun bekerja, begitupun juga mencakup dalam hal organisasi. Pada saat sebuah budaya mulai menurun, dalam Islam diajarkan untuk tetap semangat dalam menjalankan itu semua dan memiliki pemikiran inovatif untuk melakukan revitalisasi agar mengembalikan dan menerapkan budaya baik itu lagi, sesuai dengan firman Allah dalam surat Ar – ra'd ayat 11 :

لَهُمْ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ ۚ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ
 اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ
 سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنِّ وَّالٍ ﴿١١﴾

Bagi manusia ada malaikat – malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali – kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

B. Pengaruh Perhatian Terhadap Detail Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi yang meliputi perhatian terhadap detail terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen, ini berarti semakin tinggi tingkat ketelitian karyawan, maka tingkat kinerja karyawan juga akan semakin baik.

Hasil penelitian ini didukung teori Robbins yang menyatakan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan, terutama jika faktor yang membentuk budaya organisasi diterima sebagai nilai – nilai yang harus dianut, diyakini, dan dilaksanakan dengan sepenuh hati sehingga akan melahirkan budaya organisasi yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Maria Theresia Lucia H (2011) tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Mitra Bara Sakti yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja, artinya semakin kuat budayanya maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawannya.

C. Pengaruh Berorientasi Kepada Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen

Berdasarkan hasil analisis data di Kantor Pelayanan Pajak Kepanjen terbukti ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi berorientasi kepada manusia terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Kepanjen, dengan kata lain bahwa salah satu faktor pendorong meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi adalah berorientasi kepada manusia.

Budaya organisasi KPP Pratama Kepanjen merupakan sistem nilai yang diyakini oleh para karyawannya, yang dipelajari, diterapkan, dan dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, serta dijadikan acuan perilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan KPP Pratama Kepanjen yang telah ditetapkan. Apabila budaya organisasi bermanfaat bagi karyawannya (misalnya, memperhatikan karyawan dan berorientasi pada prestasi, keadilan dan sportifitas), maka dapat diharapkan adanya peningkatan kinerja yang lebih baik daripada sebelumnya. Sebaliknya bilamana budaya organisasi yang ada bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, kemungkinan yang timbul adalah kinerja berkurang. Dengan kata lain suatu organisasi ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dengan budaya organisasi yang ada dalam organisasi tersebut.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2010:28) yang menyatakan bahwa kekuatan menyeluruh dalam suatu perusahaan, kinerja, dan daya saing jangka panjang ditentukan oleh budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan aspek yang penting dalam menentukan kinerja karyawan.

Dalam proses pengurusan organisasi, karyawan yang menjadi anggota sebuah organisasi adalah aspek penting dalam menentukan tujuan organisasi. Karyawan pada fitrahnya memiliki sifat makhluk individu dan sosial. Memahami hakikat itu sangat perlu untuk mencapai kejayaan dan kecemerlangan dalam semua tugas. Sifat makhluk individu, menonjolkan setiap karyawan berkeinginan untuk mengaktualisasikan kepada kepentingan individu. Sedangkan, sebagai makhluk sosial, karyawan saling memerlukan antara satu sama lain dalam melaksanakan tugas organisasi. sebagaimana yang dinyatakan dalam Al – Qur'an surat Ali – Imran ayat 159 :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu

maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Jika makna yang tersirat dalam ayat tersebut di atas diaplikasikan dalam perusahaan maka akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para karyawan termasuk kerelaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi.

4.2.3 Paling Dominan

Dari hasil analisis regresi berganda ditemukan bahwa variabel Berorientasi Kepada Manusia (X_3) merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan. Hal ini bisa dilihat dari uji secara parsial terhadap variabel terikat. Dari analisis uji t (parsial) dapat diketahui bahwa variabel Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko (X_1) mempunyai nilai beta 0,228 dengan $t_{hitung} 2,060 > t_{tabel} 1,994$ dan nilai signifikansi $0,043 < 0,05$ dari variabel bebas lainnya. Variabel Perhatian Terhadap Detail (X_2) mempunyai nilai beta 0,229 dengan $t_{hitung} 2,085 > t_{tabel} 1,994$ dan nilai signifikansi 0,041 dari pada variabel bebas lainnya. Sedangkan Berorientasi Kepada Manusia (X_3) mempunyai nilai beta 0,346 dengan $t_{hitung} 3,196$

> t_{tabel} 1,994 dan nilai signifikansi 0,002 dari pada variabel bebas lainnya. Dari analisis uji t dan uji parsial diatas dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yaitu variabel Berorientasi Kepada Manusia (X_3) yang mempunyai pengaruh signifikansi yang paling besar terhadap variabel terikat dengan nilai beta 0,346, artinya intansi menghargai hasil kerja para karyawan dengan memberi penghargaan atas kinerja yang telah dicapai sehingga karyawan merasa termotivasi, tidak hanya itu karyawan menjalin hubungan yang harmonis antar sesama dan saling membantu satu sama lain.

