

Analisis Kinerja Pegawai Ditinjau dari Kepemimpinan, *Whistleblowing System* dan Komitmen Organisasi

Nawan Endro Santoso, Abu Talkah, Ahsin Daroini

Magister Manajemen Universitas Islam Kadiri

email: nawan.endrosantoso@gmail.com

Abstract

Employee performance at the Tulungagung Tax Office is expected to be of good value whose impact can increase state tax revenues as the main source of financing. This study aims to determine significantly the influence of leadership style, whistleblowing system and organizational commitment to employee performance at the Tulungagung Tax Office. This research uses quantitative research methods with a population of 90 employees as respondents. The research variables consist of independent variables, namely leadership style, whistleblowing system and organizational commitment and the dependent variable is employee performance. Data collection using a questionnaire that was measured by a 5 level likert scale. The analysis tool uses multiple linear regression. The results showed that there was an influence both partially and simultaneously the leadership style of the whistleblowing system and organizational commitment on employee performance.

Keywords: *Leadership, Whistleblowing, Organizational Commitment, Performance*

Latar Belakang Teoritis

Dimensi kehidupan akan selalu bertransformasi dari waktu demi waktu. Tidak memungkiri pendidikan, teknologi, budaya, teknologi, dan dunia kerja pun akan selalu bertransformasi dan bergerak maju dengan cepat. Akibat dari perkembangan era yang semakin maju tersebut manusia menginginkan untuk kehidupan yang lebih baik. Adanya globalisasi yang semakin maju membuat suatu organisasi ataupun instansi melakukan inovasi dalam perkembangan yang semakin ketat. Suatu organisasi ataupun instansi akan melakukan perubahan untuk memperbaiki kinerja para pegawai agar mampu bersaing dengan baik dan menjadikan sumber daya manusia yang professional.

Untuk meningkatkan kualitas para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau instansi memegang peranan yang sangat penting. Sebagai manajemen sumber daya manusia harus memperhatikan para pegawai yaitu sebagai makhluk yang mempunyai perasaan, pemikiran, serta makhluk sosial yang mempunyai kebutuhan sehingga memerlukan perhatian khusus agar dapat meningkatkan kinerja pada suatu organisasi.

Salah satu asset suatu organisasi atau instansi adalah menjadikan sumber daya manusia yang efisien dan berproduktifitas. Dalam mencapai hal tersebut maka suatu organisasi harus dapat menciptakan suatu

kondisi yang nyaman bagi pegawai sehingga dapat mendorong dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan pegawai secara optimal, misalnya saja dengan gaya kepemimpinan yang menghasilkan pegawai yang produktif.

Litjan Poltak Sinambela, dkk, (2018) menjelaskan bahwa kinerja pegawai diartikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Berbicara tentang kinerja biasanya dikaitkan dengan pencapaian target yang ditentukan oleh suatu perusahaan, instansi, atau organisasi tersebut. Dari data penerimaan pajak menunjukkan bahwa selama lima tahun terakhir KPP Pratama Tulungagung mengalami pasang surut dalam realisasi pencapaian pajak. Tetapi dari tahun 2014-2019 belum bisa mencapai target, terlebih pada tahun 2018 realisasi pajak sebesar 79,73%. Berdasarkan wawancara, ada banyak faktor yang menyebabkan target tidak terpenuhi, seperti target pajak yang dirasa terlalu besar bagi para pegawai sehingga para pegawai tidak dapat mencapai target dan para pegawai harus melayani wajib pajak dengan jumlah banyak dengan jumlah pegawai yang terbatas.

Belum tercapainya target tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai hal. Salah satu hal

menonjol dalam organisasi adalah kepemimpinan dari kepala kantor dalam mengelola sumber daya yang ada, utamanya sumber daya manusia. Maka dari itu gaya kepemimpinan memiliki peranan penting dalam kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan kalau dalam hal ini pencapaian penerimaan pajak sebagai tujuan utama sebagai mana diamanahkan oleh undang-undang berlaku.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh atasan pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002).

Dalam penelitian Silvia Sonya (2016), penerapan *whistleblowing system* pada tahun 2011 telah berhasil mendeteksi pelanggaran yang dilakukan oleh kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bogor, serta penangkapan beberapa oknum pajak yaitu Anggrah Suryo, Tommy Hindratno, dan Pargodo Riyadi (pajak.go.id). Dan terakhir pada tahun 2019 adalah pelanggaran kode etik Kepala Kantor Penanaman Modal Tiga dan Fungsional Pemeriksa Pajak dalam kasus restitusi pajak. Demikian banyak kasus tersebut mau tidak mau mempengaruhi kinerja organisasi.

Dalam rangka mencegah dan melakukan deteksi dini atas pelanggaran yang mungkin terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) melalui peningkatan peran serta pegawai dan masyarakat secara aktif untuk menjadi pelapor pelanggaran (*Whistleblower*). Dengan adanya *Whistleblowing system* dalam suatu organisasi akan membuat pegawai berhati-hati untuk melakukan pelanggaran. Dengan demikian akan membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik dan bekerja sesuai ketentuan serta terhindar dari fraud.

Penelitian yang dilakukan Erna Rusvalita (2017) tentang Pengaruh Penerapan *Good Governance* Terhadap Kinerja Kantor Pelayanan (KPP) dan Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung dengan Implementasi *Whistleblowing System* menunjukkan bahwa prinsip *good governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja kantor pajak di lingkungan Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung dan *whistleblowing system* tidak dapat menjadi variabel moderasi atau tidak memperkuat hubungan antara *good governance* terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa *whistleblowing system*

berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi maka disarankan *whistleblowing system* untuk menjadi variabel independen.

Dilihat dari komitmen organisasi, pegawai yang memiliki loyalitas yang baik menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki komitmen organisasi yang baik. Sedangkan loyalitas yang rendah menunjukkan rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki pegawai tersebut. Maka dari itu, suatu organisasi atau instansi perlu memperhatikan komitmen organisasi yang dimiliki setiap pegawai untuk kemajuan dan keberlangsungan suatu organisasi atau instansi.

Menurut Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak (2008), komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Apabila pegawai memiliki komitmen yang tinggi pada suatu organisasi atau instansi maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Organisasi atau instansi perlu memperhatikan dan meningkatkan komitmen yang dipegang setiap pegawai agar tercapainya tujuan pada suatu organisasi tersebut.

Berdasarkan pada perdebatan teoritik dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang diuraikan dalam latar belakang di atas, secara umum penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pola hubungan kausalitas gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung. Maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk 1) Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung, 2) Mengetahui pengaruh *whistleblowing system* terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung dan 3) Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada KPP Tulungagung.

Menurut Rivai Basri sebagaimana dikutip oleh Litjan Poltak S (2012) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seorang pegawai atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kuantitas dan kualitas hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang

telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama untuk tujuan organisasi.

Dalam penelitian Syafitri Diah K (2014), kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh pegawai pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Ada beberapa pengukuran kinerja pegawai menurut Tsui et al (2005) dengan modifikasi yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja dan kesesuaian standar.

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert,1992). James et. al. (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan memengaruhi pekerja. Sedangkan menurut Suranta (2002: 38) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain.

Menurut Likret (1961) gaya kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu: pelaksanaan tugas, memberi dukungan, mengutamakan hasil dari pada proses dan memberipetunjuk.

Dalam penelitian Hoffman and Robert (2008) mendefinisikan *whistleblowing* sebagai suatu pengungkapan oleh karyawan mengenai suatu informasi yang diyakini mengandung pelanggaran hukum, peraturan, pedoman praktis atau pernyataan professional, atau berkaitan dengan kesalahan prosedur, korupsi, penyalahgunaan wewenang atau membahayakan publik dan keselamatan tempat kerja. *Whistleblowing* akan muncul ketika terjadi konflik antara loyalitas karyawan dan perlindungan kepentingan publik.

Indikator dari *whistleblowing system* ini menggunakan indikator dari penelitian Reginaldi (2014) dengan modifikasi yaitu indikator ketenangan dan indikator keefektifan pengaduan.

Dalam penelitian Ratni Dewi (2017), komitmen organisasi adalah ikatan yang terjadi antara pegawai dan organisasi dimana individu tersebut memiliki kesetiaan tinggi

terhadap organisasi dan memiliki dorongan kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan sejauh mana loyalitas dan keterikatan seorang pegawai terhadap organisasinya untuk mencapai tujuan suatu organisasi tersebut.

Indikator komitmen organisasi ini menggunakan penelitian dari Reginaldi (2014) dengan modifikasi kesetiaan, kemauan dan kebanggaan.

Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting dan sebagai pijakan dalam melakukan penelitian ini. Berikut penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang saat ini dilakukan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh E.G.V Kho, dkk (2018) tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado”. Dari penelitian tersebut menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja sangat kuat dan positif secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Putri Rahma Hayati (2016) tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Seksi PKC di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya)”. Dari penelitian ini menyimpulkan ada pengaruh signifikan secara simultan dan parsial dari variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Reginaldi (2014) tentang “Analisis Pengaruh Remunerasi, Mutasi, *Whistleblowing System*, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja, Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Kantor Pelayanan Pajak Pratama Lubuk Pakam).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nur Cahyani (2010) tentang “Pengaruh Profesionalisme Pemeriksa Pajak, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”.

Berdasarkan penelitian Moh. Imron (2018) tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Central Asia KCP Singosari Malang). Penelitian tersebut menyatakan 1) Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang; 2) Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang; 3) Kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian Bayu Adi Permana (2015) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sleman. Penelitian tersebut Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar (ΔR^2) 0,071. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman. Merujuk kepada penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang ada di KPP PratamaTulungagung.

Penelitian pengaruh *whistleblowing system* terhadap kinerja pegawai sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Reginaldi (2014) tentang “Analisis Pengaruh Remunerasi, Mutasi, Whistleblowing System, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja, Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada KPP Pratama Lubuk Pakam). Secara parsial *whistleblowing system* berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja, sedangkan secara simultan, remunerasi, mutasi, whistleblowing system, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja pada KPP Pratama Lubuk Pakam. Berdasarkan penelitian tersebut, maka dirumuskan hipotesis adanya pengaruh positif *whistleblowing system* terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Honawati (2016) tentang Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi

Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada PT Adira Dinamika Multifinance Tbk Di Surabaya) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada KPP PratamaTulungagung.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis studi kausal komparatif adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Jadi disini ada variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan dependen (dipengaruhi) (Sugiyono, 2017:37). Dalam penelitian ini untuk mencari hubungan sebab akibat antar variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel independen Gaya Kepemimpinan (X1), Whistleblowing System (X2), Komitmen Organisasi (X3) serta variabel dependen Kinerja Pegawai (Y).

Penelitian ini dilakukan dengan metode survei, yaitu dengan memberikan angket yang berisi pernyataan-pernyataan kepada seluruh pegawai yang berjumlah 90 orang pada KPP Pratama Tulungagung sebagai responden. Waktu pelaksanaannya adalah bulan Januari 2020 sampai dengan selesai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode kuesioner.

Menurut Sugiyono (2017), definisi operasional penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dalam penelitian ini, responden akan mengumpulkan data menggunakan kuesioner yang telah dibagikan dengan skala likert yang dimodifikasi menjadi skala 1 sampai 5 (Sutrinno Hadi, 2015). Kuesioner ini akan digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan, *whistleblowing system*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung.

Operasional variabel-variabel dalam penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan (X1). Menurut Handoko (2003) gaya kepemimpinan yaitu a)pimpinan menekankan pentingnya tugas dan melaksanakan sebaik-baiknya, b)pimpinan menjelaskan rencana kerja dan tanggung jawab, c)pimpinan

- memberikan perhatian padakenyamanan kerja, d)pimpinan menjalankan peran sebagai pembina atau coach dengan baik, e)pimpinan memberikan kesempatan pegawai untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri, f)pimpinan melakukan pengecekan pekerjaan, g)pimpinan mempengaruhi cara pandang menyelesaikan masalah, h)pimpinan menjelaskan hasil kerja yang diharapkan
2. *Whistleblowing System (X2)*. Menurut Reginaldi (2014) *whistleblowing system* yaitu a)*whistleblowing system* menciptakan rasa nyaman untuk bekerja, b) *whistleblowing system* menciptakan rasa tenang dalam berinteraksi, c) pencegahan korupsi efektif dilakukan agar organisasi bersih dan bebas dari *fraud*, d) kecukupan kebijakan *whistleblowing system* berjalan dengan baik, e) keefektifan unit yang menangani *whistleblowing system* berjalan baik, f) independensi unit yang menangani *whistleblowing system* berjalan baik, g) perlindungan memadai kepada pelapor telah berjalan dengan baik, h) kemudahan penyampaian pengaduan berjalan baik, i) laporan pengaduan telah ditinjau lanjut, j) laporan pengaduan penyimpangan telah berjalan dengan baik.
 3. *Komitmen Organisasi (X3)*. Menurut Reginaldi (2014) yaitu a) kesetiaan terhadap DJP, b) tidak meninggalkan DJP, c) bekerja di DJP adalah langkah yang tepat, d) kepedulian terhadap masa depan DJP sangat besar, e) keinginan memberi upaya untuk membantu DJP menjadi sukses, f) menerima semua penugasan pekerjaan, g) tidak ada kesulitan menaati kebijakan DJP, h) DJP mengilhami untuk bekerja dengan baik, i) pilihan bekerja di DJP sangat tepat dibandingkan instansi lain, j) DJP adalah terbaik dari instansi lain, k) bangga mengatakan kepada orang lain bahwa bekerja di DJP, l) membanggakan DJP kepada orang lain sebagai instansi terbaik untuk bekerja.
 4. *Kinerja Pegawai (Y)*. Menurut Adi, Bayu (2016) yaitu a) kuantitas kerja sesuai dengan standar kerja dalam kontrak

kinerja, b) efisiensi kerja melebihi dari target yang ditentukan, c) kualitas kerja telah sesuai dengan jangka waktu yang diatur dalam penugasan, d) berusaha dengan lebih keras daripada seharusnya, e) memegang standar profesional yang tinggi, f) dapat mencapai target yang ditentukan, g) melaksanakan pekerjaan dengan tepat, h) kreatif melaksanakan pekerjaan.

Dalam instrumen penelitian harus memenuhi kriteria validitas dan realibilitas agar dapat memperoleh hasil yang diandalkan. Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang/diganti karena dianggap tidak relevan. Menguji validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan rumus korelasi Product Moment dari Pearson.

Uji realibilitas berguna menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Menurut Sunyoto (2010), variabel dapat dikatakan reliabel jika memenuhi Cronbach's alpha $> 0,60$. Pengujian dilakukan pada setiap butir pertanyaan.

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian maksimum, minimum, sum (Imam Ghazali, 2011). Analisis ini digunakan untuk menganalisa data satu per satu berdasarkan jawaban responden dari kuesioner yang diberikan selama penelitian berlangsung. Cara pengkategorian data berdasarkan rumus dari Azwar (2009) adalah sebagai berikut: kategori tinggi, sedang dan rendah.

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini mempunyai hubungan yang linear jika kenaikan skor variabel independen diikuti kenaikan skor variabel dependen.

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara

variabel independen (Imam Ghozali, 2011). Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai tolerance dan lawannya varian inflation factor (VIF).

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Imam Ghozali, 2011). Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji glejser menurut Gujarati dalam Imam Ghozali (2011:142) yaitu dengan meregresi nilai absolute residual terhadap variabel independen model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara variabel independen (Remunerasi, *Whistleblowing System*, dan Komitmen Organisasi) terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai). Uji hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Uji t diperlukan untuk menguji signifikansi dan setiap variabel independen akan berpengaruh terhadap variabel dependen. Pada taraf signifikansi 5%, jika nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau angkaprobabilitas signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis alternatif diterima. Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka hipotesis alternatif ditolak. Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel X terhadap Y secara simultan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel.

Hasil Dan Pembahasan

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tulungagung berkedudukan di Kabupaten Tulungagung, dengan wilayah kerja Kabupaten Tulungagung meliputi 19 kecamatan dan Kabupaten Trenggalek meliputi 14 kecamatan. KPP Pratama Tulungagung merupakan salah satu instansi vertikal yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tmur III. Sebagai instansi vertikal di bawah Direktorat Jenderal Pajak (DJP), maka KPP Pratama Tulungagung mengemban tugas menghimpun penerimaan negara di bidang perpajakan berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebar kuesioner kepada seluruh pegawai KPP Pratama Tulungagung. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 90 responden dan kuesioner yang kembali sejumlah 90 responden (100%).

Responden yang telah melakukan pengisian kuesioner, kemudian diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, umur, status, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Identifikasi dilakukan untuk mengetahui karakteristik secara umum para responden penelitian. Gambaran dari karakteristik responden akan penulis gunakan untuk membaca pola tindakan penelitian.

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	59	65,6 %
Perempuan	31	34,4 %
Total	90	100 %

Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Persentase
<30 tahun	22	24,5%
31-50 tahun	57	63,3%
>50 tahun	11	12,2%
Total	90	100%

Responden Berdasarkan Status

Status	Jumlah	Persentase
Belum Kawin	15	16,7 %
Kawin	75	83,3 %
Total	90	100 %

Responden Berdasarkan Pendidikan

Status	Jumlah	Persentase
SMA/Sederajat	6	6,7%
D1-D3	35	38,9%
DIV/S1	42	46,7%
S2	7	7,8%
S3	0	0%
Total	90	100%

Responden Berdasarkan Masa Kerja

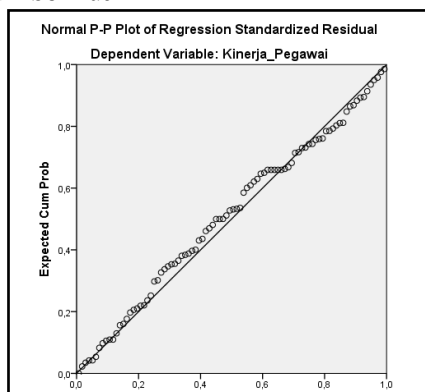
Masa Kerja	Jumlah	Persentase
0-5 tahun	21	23,3%
6-10 tahun	7	7,8%
>10 tahun	62	68,9%
Total	90	100%

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinieritas. Uji prasyarat analisis menggunakan SPSS 22 for Windows. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini.

Uji realibilitas. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika memenuhi cronbach's alpha > 0,60. Pengujian dilakukan pada setiap butir pertanyaan yang ada. Hasil dari Uji Reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Variabel	Nilai	Ket.
Gaya Kepemimpinan	0,901	Reliabel
<i>Whistleblowing System</i>	0,943	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,895	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,920	Reliabel

Uji Linearitas. Dalam uji linearitas yang penulis lakukan menghasilkan bahwa titik-titik mendekati garis lurus maka variabel X memiliki hubungan linear dengan variabel Y. Hasil dari Uji Linearitas dapat dilihat pada grafik berikut.



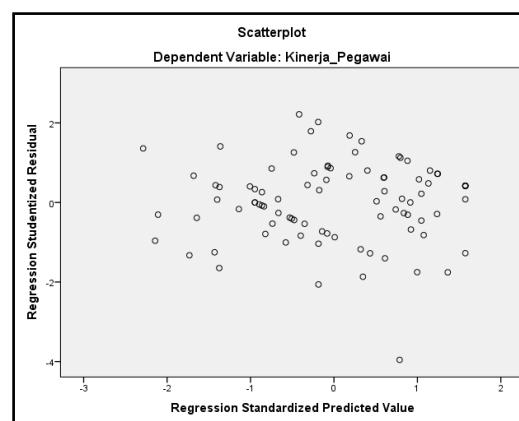
Uji Multikolinieritas. Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai tolerance diatas 0,1 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih besar dari 95% atau sama dengan nilai VIF dibawah 10. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Variabel	Perhitungan	
	<i>Tolerance</i>	VIF
Gaya Kepemimpinan	0,559	1,790
<i>Whistleblowing System</i>	0,542	1,846
Komitmen Organisasi	0,647	1,545

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai nilai

tolerance di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 sehingga tidak terjadi multikolinieritas atau tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan meregresi nilai absolute residual terhadap variabel independen.



Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen (Gaya Kepemimpinan, *Whistleblowing System*, dan Komitmen Organisasi) terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai).

Berdasarkan pengolahan data diperoleh hasil regresi linier sederhana variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebagaimana tabel berikut:

Variabel Bebas	Koef. Regresi	t hitung	Sig-t
Konstanta	11,439		
(X1)	0,650	6,417	0,000
R	0,565		
R Square	0,319		

Dari hasil perhitungan regresi linier sederhana tersebut dapat dianalisis bahwa nilai konstanta tersebut sebesar 11,439, jika gaya kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,650 dalam hal variabel lain tetap. Hal ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Tulungagung. Selain itu dapat dilihat dari nilai korelasi regresi (r) yang bernilai positif yaitu 0,565 berarti ada

hubungan positif antar variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kinerja Pegawai (Y) pada KPP Pratama Tulungagung. Jika dilihat dari nilai R Square sebesar 0,319, artinya 31,9% kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, sedangkan 68,13% dipengaruhi oleh variabel lain.

Dengan t hitung sebesar 6,417 yang nilainya lebih besar dari t tabel yaitu 1,988. Kemudian untuk uji t statistik untuk variabel gaya kepemimpinan menghasilkan nilai signifikan 0,000 dan lebih kecil dari 0,05. Maka dari itu dapat analisis bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Tulungagung sehingga semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung. Maka dapat diketahui bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung didukung sesuai penelitian ini.

Berdasarkan pengolahan data diperoleh hasil regresi linier sederhana variabel *Whistleblowing System* (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebagaimana tabel berikut:

Variabel Bebas	Koef. Regresi	t hitung	Sig-t
Konstanta	17,763		
(X2)	0,394	6,427	0,000
R	0,565		
R Square	0,319		

Dari hasil perhitungan regresi linier sederhana tersebut maka dapat dianalisis bahwa nilai konstanta tersebut sebesar 17,763, jika *Whistleblowing System* meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,394 dalam hal variabel lain tetap. Hal ini berarti *Whistleblowing System* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Tulungagung. Selain itu dapat dilihat dari nilai korelasi regresi (r) yang bernilai positif yaitu 0,565 berarti ada hubungan positif antar variabel *Whistleblowing System* (X2) dan Kinerja Pegawai (Y) pada KPP Pratama Tulungagung. Jika dilihat dari nilai R Square sebesar 0,319, artinya 31,9% kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung dipengaruhi oleh *Whistleblowing System*, sedangkan 68,13% dipengaruhi oleh variabel lain.

Dengan t hitung sebesar 6,427 yang nilainya lebih besar dari t tabel yaitu 1,988. Kemudian untuk uji t statistik untuk variabel *Whistleblowing System* menghasilkan nilai signifikan 0,000 dan lebih kecil dari 0,05. Maka dari itu dapat diketahui bahwa *Whistleblowing System* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Tulungagung sehingga semakin baik *Whistleblowing System* maka semakin baik pula kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung. Maka dapat dianalisis bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif *Whistleblowing System* terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung didukung sesuai dengan penelitian ini.

Berdasarkan pengolahan data diperoleh hasil regresi linier sederhana variabel Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebagaimana tabel berikut:

Variabel Bebas	Koef. Regresi	t hitung	Sig-t
Konstanta	11,973		
(X2)	0,428	6,437	0,000
R	0,566		
R Square	0,320		

Dari hasil perhitungan regresi linier sederhana tersebut maka dapat dianalisis bahwa nilai konstanta tersebut sebesar 11.973, jika komitmen organisasi meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,428 dalam hal variabel lain tetap. Hal ini berarti komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Tulungagung. Selain itu dapat dilihat dari nilai korelasi regresi (r) yang bernilai positif yaitu 0,566 berarti ada hubungan positif antar variabel Komitmen Organisasi (X3) dan Kinerja Pegawai (Y) pada KPP Pratama Tulungagung. Nilai R Square sebesar 0,320, artinya 32% kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung dipengaruhi oleh komitmen organisasi, sedangkan 68% dipengaruhi variabel lain.

Dengan t hitung sebesar 6,437 yang nilainya lebih besar dari t tabel yaitu 1,988. Kemudian untuk uji t statistik untuk variabel Komitmen Organisasi menghasilkan nilai signifikan 0,000 dan lebih kecil dari 0,05. Maka dari itu dapat diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai KPP

Pratama Tulungagung sehingga semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung. Maka dapat diartikan juga bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung didukung sesuai dengan penelitian ini.

Analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji pengaruh simultan (bersama-sama) dari beberapa variabel bebas terhadap satu variabel terikat yang berskala interval. Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan analisis regresi berganda. Dalam analisis ini nanti juga untuk mengetahui sumbangan masing-masing variabel terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pengolahan data diperoleh hasil regresi linier berganda sebagaimana tabel berikut:

Variabel	Koefisien Regresi
Konstanta	4,951
X1	0,294
X2	0,168
X3	0,227
F hitung	23,495
F tabel	2.71
R	0,450
Sig F	0,000
R Square	0,431

Persamaan garis regresi berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = 4,951 + 0,291X_1 + 0,168X_2 + 0,227X_3$$

Dari persamaan tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai konstantanya adalah 4,951. X1 memiliki nilai koefisien sebesar 0,291 yang berarti jika gaya kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,291 dengan asumsi X2 dan X3 tetap. Selanjutnya, X2 memiliki nilai koefisien sebesar 0,168 yang berarti jika *whistleblowing system* semakin efektif 1 satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,168 satuan dengan asumsi X1 dan X3 tetap. Kemudian, untuk X3 memiliki nilai koefisien sebesar 0,227 yang berarti jika komitmen organisasi meningkat 1 satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,227 satuan dengan asumsi X1 dan X2 tetap. Selain itu, dapat

dilihat nilai korelasi regresi (R) yang bernilai positif sebesar 0,450. Maka dapat diartikan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki hubungan yang positif dan searah.

Berdasarkan tabel hasil analisis regresi linier berganda tersebut diperoleh R Square sebesar 0,450. Hal ini menunjukkan bahwa 45% kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, *whistleblowing system*, dan komitmen organisasi sedangkan 55% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Hasil perhitungan dalam tabel hasil analisis regresi linier berganda tersebut diperoleh F_{hitung} sebesar 23,495 sedangkan F_{tabel} sebesar 2.71. Selain itu, jika dilihat dari nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 yaitu nilai signifikansi F adalah $0,000 < 0,05$. Dengan demikian $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai probabilitas signifikansi $< 0,05$ maka dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan, *whistleblowing system*, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung. Hasil ini membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan, *whistleblowing system*, dan komitmen meningkat maka kinerja juga meningkat.

Berdasarkan hasil analisis berganda tersebut dapat diketahui sumbangan efektif dan sumbangan relatif sebagai berikut.

Variabel	Sumbangan Efektif(%)	Sumbangan Relatif(%)
Gaya Kepemimpinan	14,5%	32,1%
<i>Whistleblowing System</i>	13,6%	30,2%
Komitmen Organisasi	17,0%	37,7%
Jumlah	45,1%	100%

Dari tabel tersebut diketahui bahwa memiliki sumbangan efektif dengan total 45,1% dengan variabel gaya kepemimpinan sebesar 14,5%, variabel *whistleblowing system* sebesar 13,6%, dan variabel komitmen organisasi sebesar 17,0%. Kemudian untuk sumbangan relative diperoleh bahwa gaya kepemimpinan sebesar 32,1%, *whistleblowing system* sebesar 30,2%, dan komitmen organisasi sebesar 37,7%. Maka dapat disimpulkan bahwa dilihat dari sumbangan efektif dan sumbangan relative dapat

disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung.

Hasil penelitian ini uji t yang dilakukan menunjukkan bahwa t hitung sebesar 6,417 lebih besar dari t tabel sebesar 1,98793 dan nilai probabilitas signifikan 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Tulungagung. Selain itu dapat dilihat dari nilai korelasi regresi (r) yang bernilai positif yaitu 0,565 berarti ada hubungan positif antar variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan kinerja pegawai (Y) pada KPP Pratama Tulungagung. Jika dilihat dari nilai R Square sebesar 0,319, artinya 31,9% kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan sedangkan 68,1% dipengaruhi oleh variabel lain.

Dari analisis tabulasi data yang diperoleh diketahui juga bahwa pegawai dengan masa kerja 0-5 tahun rata-rata menginginkan gaya kepemimpinan yang sifatnya direktif dan cenderung tidak memiliki kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini karena pegawai baru belum memiliki pengalaman kerja dan masih memerlukan petunjuk teknis dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil sebaliknya apabila pegawai dengan masa kerja lebih dari 5 tahun atau bahkan lebih dari 10 tahun memiliki kecenderungan bekerja secara mandiri dan kreatif. Hal ini karena pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dengan masa kerja sudah lama adalah pekerjaan yang sudah pernah dilakukan.

Dari analisis data yang diperoleh diketahui juga bahwa pegawai dengan pendidikan SMA/Sederajat dan D1-D3 cenderung merasa cocok dengan gaya kepemimpinan yang sifatnya direktif dan cenderung menginginkan perintah jelas dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil sebaliknya apabila pegawai dengan strata DIV/S1 dan di atasnya cenderung memilih gaya kepemimpinan yang akomodatif dan partisipatif. Mereka merasa butuh dihargai dengan ikut andil dalam berpendapat dan menyalurkan ide. Artinya karakter latar belakang pendidikan memiliki dampak dalam pengaruh gaya kepemimpinan maupun penyelesaian pekerjaan.

Gaya kepemimpinan memiliki peranan dan fungsi penting. Hal ini karena gaya kepemimpinan dapat memotivasi pegawai sehingga produktivitas meningkat. Gaya kepemimpinan yang tepat bagi karakteristik bawahan yang beraneka ragam sangat dituntut dalam bentuk yang sesuai. Dalam organisasi dengan jumlah pegawai yang banyak dengan latar belakang pendidikan yang beragam, masa kerja berbeda dan bahkan budaya yang beraneka ragam tidak bisa menggunakan satu jenis pendekatan gaya kepemimpinan tetapi gaya kepemimpinan yang cocok sesuai dengan karakter masing-masing bawahan.

Seorang pimpinan harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengelola bawahannya, karena seorang pimpinan akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Guritno). Selanjutnya dalam penelitian Bayu Adi Permana (2015) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi, gaya kepemimpinan yang tepat atau kurang tepat yang diterapkan oleh atasan berpengaruh terhadap kinerja pegawainya.

Hasil penelitian ini uji t yang dilakukan menunjukkan bahwa t hitung sebesar 6,427 lebih besar dari t tabel sebesar 1,98793 dan nilai probabilitas signifikan 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat diketahui bahwa *whistleblowing system* berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Tulungagung. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi X_2 adalah 0,451. Selain itu dapat dilihat dari nilai korelasi regresi (r) yang bernilai positif yaitu 0,565 berarti ada hubungan positif antar variabel *whistleblowing system* (X_2) dan kinerja pegawai (Y) pada KPP Pratama Tulungagung. Jika dilihat dari nilai R Square sebesar 0,319, artinya 31,9% kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung dipengaruhi *whistleblowing system* sedangkan 68,1% dipengaruhi oleh variabel lain.

Whistleblowing system adalah suatu sistem untuk melaporkan suatu kejadian atau pelanggaran yang dilakukan pegawai sehingga dapat meminimalisir terjadinya fraud dan mencegah lebih banyak lagi fraud yang terjadi. Tujuan sistem ini sangat baik tetapi dari dimensi ketenangan kondisi kerja para

pegawai menunjukkan bahwa dimensi ketenangan tidak mengganggu kinerja pegawai artinya walaupun setiap pegawai dapat mengadukan pegawai lainnya dalam *whistleblowing system* tetapi rasa kepercayaan (*trust*) antarpegawai masih terjaga.

Dari analisis data diketahui juga bahwa efektivitas tindak lanjut *whistleblowing system* sudah baik tetapi upaya dalam mencegah pelanggaran (*fraud*) di tubuh organisasi tidak cukup dengan *whistleblowing system* tetapi dibutuhkan upaya lain seperti integritas, kompetensi yang memadai, pengawasan yang melekat, pola karir yang jelas dan sistem pengendalian internal yang bagus.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Adi Prabowo (2015) tentang Pengaruh Implementasi *Whistleblowing System* Terhadap Kedisiplinan, Kinerja, dan Kepercayaan Masyarakat Dalam Perspektif Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Kantor Wilayah Jakarta Selatan. Hasil penelitian tersebut *whistleblowing system* yang efektif sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai DJP akan lebih efektif dan efisien bila para pegawai tidak melakukan pelanggaran SOP maupun pelanggaran disiplin sehingga pegawai bekerja sesuai dengan ketentuan dan terhindar dari fraud sehingga kinerja pegawai akan meningkat dan penerimaan pajak negara dapat tercapai.

Hasil penelitian ini bahwa uji t yang dilakukan menunjukkan t hitung sebesar 11.973 lebih besar dari t tabel sebesar 1,98793 dan nilai probabilitas signifikan 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat diketahui bahwa komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Tulungagung. Selain itu dapat dilihat dari nilai korelasi regresi (r) yang bernilai positif yaitu 0,566 berarti ada hubungan positif antar variabel komitmen organisasi (X3) dan kinerja pegawai (Y) pada KPP Pratama Tulungagung. Jika dilihat dari nilai R Square sebesar 0,320, artinya 32% kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung dipengaruhi oleh komitmen organisasi sedangkan 68% dipengaruhi oleh variabel lain.

Dari analisis data pada dimensi kesetiaan menunjukkan bahwa hampir semua pegawai KPP Pratama Tulungagung memiliki kesetiaan tinggi kepada organisasi. Tetapi dalam dimensi kebanggaan rata-rata pegawai masih belum memiliki kebanggaan yang

tinggi terhadap Direktorat Jenderal Pajak. Para pegawai masih belum memiliki kepercayaan diri yang tinggi untuk menceritakan dan membanggakan Direktorat Jenderal Pajak kepada orang lain. Namun secara umum variabel komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai KPP Pratama Tulungagung masih tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Honawati (2016) tentang Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada PT Adira Dinamika Multifinance Tbk Di Surabaya). Penelitian ini menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semua komponen komitmen organisasi muncul sebagai faktor pendukung dan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung. Gaya Kepemimpinan tidak bisa disamakan kepada semua pegawai karena latar belakang pegawai yang beragam. Pada pegawai dengan pendidikan terakhir SMA/Sederajat dan masa kerja yang sedikit, gaya kepemimpinan yang direktif, memberi perintah yang jelas dan konkret lebih tepat digunakan. Hal sebaliknya jika pegawai memiliki pendidikan S1 dan di atasnya serta masa kerja sudah lama (di atas 10 tahun), gaya kepemimpinan yang partisipatif lebih tepat digunakan karena pegawai merasa dihargai dan dapat menyalurkan ide.
2. Variabel *whistleblowing system* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung. Dari segi ketenangan, *whistleblowing system* tidak mengganggu ketenangan dan kenyamanan pegawai dalam bekerja. Dari segi efektivitas, *whistleblowing*

system berjalan efektif tetapi untuk mencegah pelanggaran (*fraud*) tidak cukup dengan *whistleblowing system* tetapi diperlukan tindakan lain seperti pengawasan melekat dari atasan, kompensasi yang memadai, sistem karir jelas dan sistem pengendalian internal yang bagus.

3. Variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Tulungagung. Dimensi kesetiaan menunjukkan bahwa hampir semua pegawai KPP Pratama Tulungagung memiliki kesetiaan tinggi kepada organisasi. Tetapi dalam dimensi kebanggaan rata-rata pegawai masih belum memiliki kebanggaan yang tinggi terhadap Direktorat Jenderal Pajak. Pegawai masih belum memiliki kepercayaan diri yang tinggi untuk menceritakan dan membanggakan Direktorat Jenderal Pajak kepada orang lain. Namun secara umum variabel komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai KPP Pratama Tulungagung masih tinggi.

Daftar Pustaka

- Al-Haritsi, Jaribah bin Ahmad, (2014). *Fikih Ekonomi Umar Bin Al-Khattab*. Jakarta: Pustaka Al Kaustar.
- Al Zefeiti, Salim Musabah Bakhit dan Noor Azmi Mohamad, (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.
- Hayati, Putri Rahma. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Surabaya. *Jurnal Perpajakan (JEJAK)*: Universitas Brawijaya
- Imron, Moh. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BCA KCP Singosari Malang. *Jurnal Ilmu*

Manajemen: Universitas Gajayana Malang

- Kho, Eko G.V. dkk (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado. *Jurnal EMBA: Universitas Sam Ratulangi Manado*
- Laporan Tahunan DJP. Diakses dari www.pajak.go.id, pada tanggal 7 Mei 2020.
- Mardiasmo. (2018). *Perpajakan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.