



Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Oleh:

Kartika Cahya Kencana

ABSTRAK

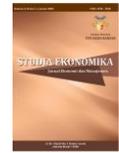
Di dalam suatu organisasi figur seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja atau prestasi kerja pegawai yang maksimal, penggunaan kepemimpinan yang tepat dari atasan, merupakan salah satu faktor yang dapat menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi dalam bekerja. Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia. kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Tipe kepemimpinan di Indonesia sangat beragam seperti, otokratik, raternalistik, kharismatik, demokratik, motivasi, kinerja. Penelitian kali ini berkaitan dengan motivasi terhadap kinerja karyawan, untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam perusahaan sangat diperlukan motivasi karena motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal serta meningkatkan kualitas sumber daya manusianya itu sendiri.

Kata kunci : Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja karyawan

A. Latar Belakang

Sejalan dengan perkembangan dunia usaha yang semakin global, pengelolaan suatu organisasi harus dilakukan secara professional serta produktif, sehingga organisasi tetap dapat mempertahankan hidupnya dan terus berkembang seiring dengan kemajuan jaman. Konsep pengembangan umumnya dilakukan terhadap pegawai atau pegawai yang berfungsi sebagai roda penggerak organisasi. Pengembangan pegawai atau pegawai harus dilakukan dengan kontinuitas yang terpelihara baik serta terarah. Satu hal yang perlu diperhatikan adalah pegawai atau pegawai sebagai sumber daya manusia yang handal tidak muncul begitu saja, namun memerlukan suatu proses pengembangan yang bertahap dan berkesinambungan.

Untuk mencapai kinerja atau prestasi kerja pegawai yang maksimal, penggunaan kepemimpinan yang tepat dari atasan, merupakan salah satu faktor yang dapat menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi dalam bekerja. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas pemimpin. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang



berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin-pemimpin yang efektif akan meningkat, bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif organisasi, berbagai perilaku dan teknik tersebut akan dapat dipelajari.

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut, perbaikan prestasi kerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpangan-penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

Disamping faktor kepemimpinan, faktor motivasi yang akan mempengaruhi kinerja pegawai yang dimiliki seseorang adalah merupakan potensi, dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seorang pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara mau menggunakan seluruh potensinya. Daya dorong tersebut sering disebut motivasi. Melihat kenyataan tersebut, sudah saatnya pimpinan dapat lebih banyak memberikan kesempatan kepada pegawai mengembangkan sumber daya manusia agar lebih berprestasi dalam melaksanakan tugas pelayanan terhadap masyarakat.

Dengan demikian kiranya perlu dirumuskan secara mendalam, usaha – usaha secara terpadu dan berkesinambungan melalui penerapan analisis kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai yang dikembangkan di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara

B. Identifikasi Masalah

Masalah yang akan dilakukan penelitian diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Kanwil DJP Jakarta Utara.
2. Bagaimana Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Kanwil DJP Jakarta Utara.
3. Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai di Kanwil DJP Jakarta Utara.

C. Metodologi

1. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah tehnik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data, sebagai berikut:

a) Studi Lapangan (*Field Research*)

Pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuisioner pada para pegawai di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara . Angket atau kuesioner adalah daftar pertanyaan yang penulis berikan kepada responden



untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai masalah yang sedang diteliti. Kuisisioner atau angket yang digunakan menggunakan skala likert dengan range 1 sampai 5. Kuisisioner (angket) yang akan diisi diberikan kepada pegawai di kantor Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara yang dipilih dengan teknik *Disproportionate Stratified Random Sampling*.

b) Studi Kepustakaan

Selain data primer, penulis juga menggunakan data sekunder dalam penulisan karya tulis ini. Adapun data yang diperlukan diperoleh dengan melakukan penelitian kepustakaan dari berbagai literatur yang berhubungan dengan kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai.

2. Metode Analisis

Strategi sejauh menyangkut pegawai di institusi Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara dianalisis dengan metode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*), kemudian Analisa yang dilakukan merupakan analisa statistik yang ditelaah dengan bantuan SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) Versi 15.0, meliputi Uji validitas dan reliabilitas, Analisis Regresi Berganda dan Uji Asumsi Klasik

a) Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan. Besarnya r tiap butir pernyataan dapat dilihat dari hasil analisis SPSS pada kolom Corrected items Total correlation. Kriteria uji validitas secara singkat (*rule of thumb*) adalah 0.3. Jika korelasi sudah lebih besar dari 0.3, pertanyaan yang dibuat dikategorikan shahih/valid (Setiaji, 2004: 59).

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas ini hanya dilakukan terhadap butir-butir yang valid, yang diperoleh melalui uji validitas. Selanjutnya untuk melihat tingkat reliabilitas data, SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas, jika Cronbach Alpha (α) > 0.6 maka reliabilitas pertanyaan bisa diterima (Setiaji 2004 : 59).

b) Model Empirik

Penelitian ini disusun dalam model empirik dengan regresi berganda sebagai berikut:

$$K_{nj} = \alpha + \beta_1 K_{pm} + \beta_2 M_{tv} + \epsilon$$

Di mana:

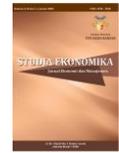
K_{nj} = kinerja pegawai,

K_{pm} = kepemimpinan,

M_{tv} = motivasi,

α = konstanta ,

β_1, β_2 = koefisien variabel



ϵ = standar error.

c) Analisis Statistik

1) Uji t-statistik

Uji ini dilakukan untuk membuktikan bahwa aspek kepemimpinan dan aspek motivasi secara parsial mempengaruhi semangat kerja digunakan uji t statistik. Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut:

Ho : diterima bila t hitung < t tabel

Ha : diterima bila t hitung > t tabel

2) Uji F statistik

Uji F statistik digunakan untuk membuktikan bahwa aspek kepemimpinan dan aspek motivasi kerja bersama-sama mempengaruhi semangat kerja digunakan uji F statistik. Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut:

Ho : diterima bila F hitung < F tabel.

Ha : diterima bila F hitung > F tabel.

3) Koefisien Determinasi (R^2).

Koefisien determinasi dilambangkan dengan R^2 merupakan proporsi hubungan antara Y dengan X. Nilai koefisien determinasi adalah diantara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien ini menunjukkan seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

4) Uji Asumsi Klasik

Untuk memastikan bahwa model yang diestimasi memenuhi asumsi klasik, maka harus dipenuhi syarat BLUE (*Best Linier Unbiased Estiamer*) yaitu:

a. Uji Normalitas.

Pengujian ini dilakukan dengan mengamati histogram atas nilai residual dan grafik normal *probability plot*. Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik (Santoso, 2000: 212).

b. Uji Heteroskedastisitas

Deteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, di mana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*. Dasar pengambilan keputusan (Santoso, 2000: 210)

c. Uji Autokorelasi.

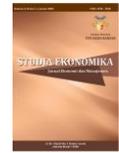
Autokorelasi adalah korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu atau ruang (Gujarati, 1999: 201). Panduan mengenai angka D-W (Durbin-Watson) untuk mendeteksi autokorelasi bisa dilihat pada Tabel D-W.

d. Uji Multikolinearitas

Menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem Multikolinieritas (Santoso, 2000: 203)..

D. Ruang Lingkup Pembahasan

Yang menjadi pembahasan dalam karya tulis ini adalah pegawai di institusi Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara, yang seluruh pegawainya berjumlah 89 orang.



Terdiri dari : Kakanwil 1 orang; Kepala Bidang 6 orang; Kepala Seksi 21 orang ; Pelaksana sebanyak 61 orang.

Penelitian dilakukan pada tanggal 12 Juli 2007 untuk pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuisioner kepada pegawai di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara . Data tersebut kemudian diolah dan dilakukan Analisa statistik yang ditelaah dengan bantuan SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) Versi 15.0, meliputi Uji validitas dan reliabilitas, Analisis Regresi Berganda dan Uji Asumsi Klasik

E. Kepemimpinan

Hill dan Caroll (1997) berpendapat bahwa, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Struktur organisasi adalah kerangka atau susunan unit atau satuan kerja atau fungsi-fungsi yang dijabarkan dari tugas atau kegiatan pokok suatu organisasi, dalam usaha mencapai tujuannya. Fungsi utama pemimpin pada zaman mana pun ia berperan adalah memberikan jawaban secara arief, efektif, dan produktif atas berbagai tantangan dan permasalahan yang dihadapi zamannya. Hal tersebut dilakukan bersama-sama dengan orang-orang yang dipimpinya; sesuai dengan posisi dan peran masing-masing dari dan dalam organisasi yang dipimpinya, serta dengan nilai-nilai kemanusiaan dan peradaban yang menghikmati kehidupan masyarakat bangsa bahkan bangsa-bangsa.

Kompetensi dan kualifikasi kepemimpinan yang tersirat dalam tugas dan fungsi pemimpin tersebut pada hakiknya berlaku pada setiap zaman. Untuk dapat berperan seperti itu, maka kepemimpinan harus memiliki kompetensi dan karakteristik yang terkandung dalam pengertian arief, efektif, dan produktif dihubungkan dengan berbagai tantangan internal dan eksternal dari organisasi yang dipimpinya. Setiap unit mempunyai posisi masing-masing, sehingga ada unit yang berbeda jenjang atau tingkatannya dan ada pula yang sama jenjang atau tingkatannya antara yang satu dengan yang lain.

Kepemimpinan dikatakan berhasil jika yang dipengaruhi mau melakukan apa yang dikehendaki oleh yang mempengaruhi (pimpinan). Namun berhasil belum tentu efektif. Kepemimpinan dikatakan efektif apabila orang yang dipengaruhi itu melaksanakan dengan sukarela dan dapat menerima pengaruhnya itu dengan senang hati, penuh keyakinan, bukannya terpaksa, dan merasa bahwa apa yang dikerjakan dianggap sesuai dengan harapannya (Soehardi Sigit, 2003).

F. Fungsi Kepemimpinan

Dalam gaya dan tipe kepemimpinan yang tidak sama, bahkan juga bervariasi, dapat dianalisa pula fungsi-fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana mampu memenuhi fungsinya, meskipun dalam kenyataannya tidak semua tipe kepemimpinan memberikan peluang yang sama untuk mewujudkannya. Dalam hubungan itu sulit untuk dibantah bahwa setiap proses kepemimpinan juga akan menghasilkan situasi sosial yang berlangsung di dalam kelompok atau organisasi masing-masing. Untuk itu setiap pemimpin harus mampu menganalisa situasi sosial



kelompok atau organisasinya yang dapat dimanfaatkan dalam mewujudkan fungsi kepemimpinan dengan kerja sama dan bantuan orang-orang yang dipimpinya.

Fungsi kepemimpinan menurut Hill dan Carroll (1997) memiliki dua dimensi sebagai berikut: dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinya; Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

1. Gaya Kepemimpinan

Banyak gaya yang dewasa ini digunakan mengidentifikasi tipe-tipe pemimpin. Salah satu tipologi yang umum dikenal ialah yang menyatakan bahwa para pemimpin pada dasarnya dikategorikan lima tipe, yaitu:

a. Tipe Otokratik

Dalam hal ini pengambilan keputusan seorang manajer yang otoratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahannya itu hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam memelihara hubungan dengan para bawahannya, manajer yang Otokratik biasanya menggunakan pendekatan formal berdasarkan kedudukan dan statusnya. Seorang pemimpin yang bergaya otokratik biasanya berorientasi pada kekuasaan, bukan berorientasi relasional. Dapat disimpulkan bahwa gaya otokratik bukan yang didambakan oleh para bawahan dalam mengelola suatu organisasi karena unsur manusia sering diabaikan.

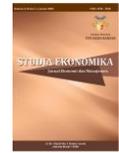
b. Tipe Paternalistik

Seorang pimpinan yang paternalistik dalam menjalankan organisasi menunjukkan kecenderungan-kecenderungan sebagai berikut: Dalam hal pengambilan keputusan kecenderungannya ialah menggunakan cara mengambil keputusan sendiri, kemudian menjual kepada para bawahannya tanpa melibatkan para bawahan dalam pengambilan keputusan; Hubungan dengan bawahan lebih banyak bersifat bapak dan anak; Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya, pada umumnya bertindak atas dasar pemikiran kebutuhan fisik para bawahannya sudah terpenuhi. Apabila sudah terpenuhi maka para bawahan akan mencurahkan perhatian pada pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Orientasi kepemimpinan dengan gaya paternalistik ditujukan pada dua hal, yaitu penyelesaian tugas dan terpeliharanya hubungan baik dengan para bawahannya sebagaimana seorang bapak akan selalu berusaha memelihara hubungan yang serasi dengan anak-anaknya.

c. Tipe Kharismatik

Pemahaman yang lebih mendalam tentang kepemimpinan yang bersifat kharismatik menunjukkan bahwa sepanjang persepsi yang dimilikinya tentang



keseimbangan antar pelaksanaan tugas dan pemeliharaan hubungan dengan para bawahan. Seorang pemimpin kharismatik nampaknya memberikan penekanan pada dua hal tersebut, artinya ia berusaha agar tugas-tugas terselenggara dengan sebaik-baiknya dan sekaligus memberikan kesan bahwa pemeliharaan hubungan dengan para bawahan didasarkan pada relasional dan bukan orientasi kekuasaan.

d. Tipe *Laissez Faire*

Persepsi pimpinan yang *Laissez Faire* tentang pentingnya pemeliharaan keseimbangan antara orientasi pelaksanaan tugas dan orientasi pemeliharaan hubungan sering terlihat bahwa aksentuasi diberikan pada hubungan ketimbang pada penyelesaian tugas.

Titik tolak pemikiran yang digunakan ialah bahwa jika dalam organisasi terdapat hubungan yang intim antara seorang pemimpin dengan para bawahan, dengan sendirinya para bawahan itu akan terdorong kuat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya secara bertanggung jawab. Masalahnya terletak pada persepsi pimpinan yang didasarkan pada asumsi-asumsi tertentu yang tidak sesuai dengan sifat dasar manusia.

e. Tipe Demokratik

Pandangan yang dominan tentang tipe kepemimpinan yang demokratik yang dipandang paling ideal. Meskipun tidak ada jaminan bahwa organisasi akan berjalan mulus. Pada umumnya disadari bahwa ada biaya yang harus dipikul oleh organisasi dengan adanya kepemimpinan yang demokratik.

Ciri pemimpin yang demokratik dalam hal pengambilan keputusan tercermin pada tindakannya mengikutsertakan para bawahan dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Pemeliharaan hubungan tipe demokratik biasanya memberikan penekanan kuat pada adanya hubungan yang serasi, dalam arti terpeliharanya keseimbangan antara hubungan yang formal dan informal. Seorang pemimpin yang demokratik cenderung memperlakukan para bawahannya sebagai rekan kerja, juga menjaga keseimbangan antara orientasi penyelesaian tugas dan orientasi hubungan yang bersifat relasional.

f. Motivasi

Hasibuan (2000: 142) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Jadi motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Abraham Spering mengemukakan bahwa motivasi itu didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri (dalam Mangkunegara, 2001 : 93). William J. Stanton mendefinisikan motivasi "Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas".



Sedangkan (Mangkunegara, 2001 : 68), mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Menurut Nawawi (2001 : 351), bahwa kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu.

Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Menurut Sedarmayanti (2001 : 66), motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Misalnya ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Yang menjadi pendorong dalam hal tersebut adalah bermacam-macam faktor diantaranya faktor ingin lebih terpendang diantara rekan kerja atau lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi.

g. Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:78).

Menurut Purwadarminta (1990) prestasi adalah hasil yang telah dicapai, sedangkan menurut Saidi (1992) prestasi adalah kemampuan, kesanggupan dan kecakapan seseorang atau suatu bangsa. Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Secara teoritis penilaian atau pengukuran prestasi kerja atau kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan pimpinan untuk membuat keputusan tentang promosi jabatan. Penilaian prestasi kerja atau kinerja memberikan kesempatan kepada pimpinan dan orang yang dinilai untuk secara bersama membahas perilaku kerja dari yang dinilai. Pada umumnya setiap orang menginginkan dan mengharapkan umpan balik mengenai prestasi kerjanya. Penilaian memungkinkan bagi penilai dan yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya.

Kinerja tugas didefinisikan sebagai tambahan pada perilaku yang memberikan bantuan secara spontan yang disebut oleh Smith dkk (1983) sebagai *altruism*, serta George dan Brief (1992) mendefinisikan membantu rekan sekerja, fasilitasi antar pribadi meliputi tindakan yang mempunyai tujuan yang mengembangkan moral, mendorong kerjasama, menghilangkan batasan/hambatan terhadap kinerja, atau membantu rekan sekerja dalam melakukan kegiatan-kegiatan pekerjaan yang berorientasi tugas mereka.

Kinerja kontekstual didefinisikan sebagai suatu keterampilan interpersonal dan motivasi untuk berinteraksi dengan yang lainnya dengan cara mengangkat



hubungan kerja yang baik dan membantu mereka (karyawan) melakukan tugas secara efektif (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Pegawai yang kinerja kontekstualnya lebih tinggi menyatakan bahwa mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen terhadap organisasinya.

Sutemeister (dalam Srimulyo, 1999:40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1) Faktor Kemampuan

- a) Pengetahuan : pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
- b) Ketrampilan : kecakapan dan kepribadian.

2) Faktor Motivasi

- a) Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan
- b) Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistic
- c) Kondisi fisik : lingkungan kerja.

h. Analisa SWOT

Lingkungan internal berpengaruh terhadap kinerja pembangunan yang secara umum dapat dikendalikan secara langsung. Untuk mengoptimalkan kekuatan dan menganalisa kelemahan dalam menunjang perumusan kebijakan, program dan pelaksanaan kegiatan.

1. Kekuatan

- a. Sarana dan prasarana kantor yang cukup memadai
- b. Jaringan komputer yang baik untuk intranet dan internet
- c. Latar belakang pendidikan, Keahlian dan keterampilan pegawai yang cukup handal
- d. Pimpinan puncak yang sangat kondusif dalam mendukung kinerja pegawai
- e. Sistem renumerasi/ penggajian yang lebih baik dan berorientasikan volume pekerjaan.
- f. Penyelenggaraan in house training untuk kasus – kasus tertentu sering dilakukan.
- g. Tingkat kedisiplinan pegawai yang tinggi ditandai dengan adanya komputersasi absensi.
- h. Lokasi kantor yang strategis bagi Wajib Pajak dan Pegawai.

2. Kelemahan

- a. Tempat tunggu Wajib Pajak yang kurang representatif.
- b. Budaya birokrasi yang masih kental dalam pengambilan keputusan yaitu tidak jangka panjang dan otokratik.
- c. Pengambilan keputusan yang sering berorientasi pada prasangka bersalah terhadap Wajib Pajak.
- d. Pengarsipan dokumen Wajib Pajak yang kurang memadai sehingga sering dialami dokumen Wajib Pajak hilang.
- e. Sistem pembagian pekerjaan berdasarkan klasifikasi lapangan usaha yang mengakibatkan pembobotan volume pekerjaan yang kurangimbang sesama pelaksana menimbulkan ketidakadilan perlakuan.



- f. Perubahan sistem struktur organisasi yang tidak matang dalam penerapannya sehingga suatu bidang hanya memikirkan kepentingannya sendiri untuk kegiatan – kegiatan tertentu.
- g. Seringnya keputusan pengadilan pajak yang memenangkan Wajib Pajak karena orientasi prasangka bersalah terhadap Wajib Pajak sering diambil dalam pengambilan keputusan keberatan.

3. Peluang

- a. Mendapatkan predikat Kanwil yang berkinerja terbaik pada tahun 2007
- b. Tercapainya penerimaan pajak untuk tahun pajak 2007.
- c. Menjadikan nilai prestise yang tinggi bagi pegawai yang ditempatkan di Kanwil DJP Jakarta Utara

4. Ancaman

- a. Menjadi sorotan publik yang makin kritis sehingga dapat menjatuhkan kredibilitas dan mental para pegawai.
- b. Adanya persaingan prestasi antar kanwil dapat mengakibatkan munculnya praktek – praktek yang tidak sehat seperti tidak memberikan potensi penerimaan bagi kanwil lain.

i. Hubungan antara Kepemimpinan dan motivasi terhadap Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara

j. Karakteristik Responden

Populasi pegawai Kantor Wilayah Direktorat jenderal Pajak akarta Utara berjumlah 89 orang dengan karakteristik sebagai berikut :

a. Populasi berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	63 orang	63%
Wanita	26 orang	37%
Jumlah	89 orang	100%

b. Populasi berdasarkan jenjang pendidikan

Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase
S2	25 orang	28%
S1	23 orang	26%



D3	20 orang	22%
SLTA	21 orang	24%
Jumlah	89 orang	100%

c. Populasi berdasarkan jabatan fungsional

Jabatan Fungsional	Jumlah	Persentase
Kakanwil	1 orang	1%
Kepala Bidang	6 orang	7%
Kepala Seksi	21 orang	24%
Pelaksana	61 orang	68%
Jumlah	89 orang	100%

Penentuan jumlah sample yang diambil merujuk pada saran Surakhmad (1994): "apabila ukuran populasi sebanyak kurang atau sama dengan 100, pengambilan sample sekurang - kurangnya 50% dari ukuran populasi. Apabila ukuran populasi sampai dengan atau lebih dari 1000, ukuran sample diharapkan sekurang-kurangnya 15% dari ukuran populasi". Jadi pada penelitian ini penentuan jumlah sample yang diambil menggunakan rumus:

$$S = 15\% + \frac{1000 - n}{1000 - 100} \times (50\% - 15\%)$$

Dimana :

S = Jumlah sampel yang diambil

n = Jumlah anggota populasi

maka :

$$S = 15\% + \frac{1000 - 89}{1000 - 100} \times (50\% - 15\%)$$

$$S = 15\% + 1,012 \times 35\%$$

$$S = 50,42\%$$

Sehingga jumlah sampel sebesar : $89 \times 50,42\% = 44,8738 \approx 45$ responden. Karena dari jumlah pegawai yang ada terdapat jenjang jabatan yang berbeda, terdiri dari : Kakanwil = 1 orang, Kepala Bidang = 6 orang, Kepala Seksi = 21 orang dan Pelaksana sebanyak 61 orang , maka responden yang diambil dari tiap – tiap jabatan tersebut digunakan rumus *Pengambilan Sampel Bertingkat* dari Sugiyono (1999), sebagai berikut :

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$$



Dimana:

n_i = jumlah sampel menurut stratum

n = jumlah sampel seluruhnya

N_i = jumlah populasi menurut stratum

N = jumlah populasi seluruhnya

Sehingga responden yang dijadikan obyek penelitian menjadi :

a. Kakanwil	=	$\frac{1}{89} \times 45$	=	0,5	≈	-
b. Kepala Bidang	=	$\frac{6}{89} \times 45$	=	3,03	≈	3
c. Kepala Seksi	=	$\frac{21}{89} \times 45$	=	10,6	≈	11
d. Pelaksana	=	$\frac{61}{89} \times 45$	=	30,8	≈	31
				jumlah	=	<u>45</u>

G. Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan inferensial.

1. Analisa statistik Deskriptif

Pengujian atau analisa terhadap statistic deskriptif dalam penelitian ini memperoleh hasil sebagai berikut :

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
kepemimpinan	45	16.00	26.00	42.00	35.3556	4.50835	20.325
Motivasi	45	15.00	27.00	42.00	36.0000	3.80191	14.455
Kinerja	45	21.00	23.00	44.00	35.5111	4.75596	22.619
Valid N (listwise)	45						

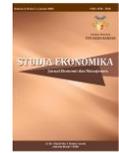
Menurut hasil pengolahan data SPSS di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi mempunyai nilai yang lebih dominan dalam memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara. Menurut responden, Motivasi memberikan manfaat yang sangat besar dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2. Analisa Statistik Inferensial

Analisis Validitas

Hasil analisis validitas dalam penelitian ini diketahui sepuluh butir pertanyaan kepemimpinan menunjukkan angket yang valid karena r hitung $> 0,3$, terkecuali pertanyaan nomor 6, menunjukkan r hitung sebesar 0,219, sehingga pertanyaan tersebut perlu dibuang atau diganti.

Hasil analisis validitas dalam penelitian ini diketahui sepuluh butir pertanyaan motivasi menunjukkan angket yang valid karena r hitung $> 0,3$, terkecuali pertanyaan



nomor 4 dan 8, menunjukkan r hitung sebesar 0,249 dan 0,136, sehingga pertanyaan tersebut perlu dibuang atau diganti.

Sedangkan Hasil analisis validitas untuk sepuluh butir pertanyaan kinerja pegawai menunjukkan angket yang valid karena r hitung > 0,3, terkecuali pertanyaan nomor 5 dan 8, menunjukkan r hitung sebesar 0,254 dan 0,086, sehingga pertanyaan tersebut perlu dibuang atau diganti.

3. Analisis Reliabilitas

Suatu kuisioner dinyatakan reliabel jika memiliki angka Alpha Cronbach melebihi 0,60. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa untuk variabel kepemimpinan, instrumen yang digunakan sebagai indikator kepemimpinan bernilai 0,77. angka ini jauh berada di atas 0,60. jadi dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel kepemimpinan tinggi. untuk variabel motivasi, instrumen yang digunakan sebagai indikator kepemimpinan bernilai 0,723. angka ini jauh berada di atas 0,60. jadi dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel motivasi tinggi. Sedangkan untuk variabel kinerja, instrumen yang digunakan sebagai indikator kepemimpinan bernilai 0,778. angka ini jauh berada di atas 0,60. jadi dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel kinerja tinggi

Model Empirik Persamaan Regresi Berganda

Penelitian ini disusun dalam model empirik dengan regresi berganda sebagai berikut:

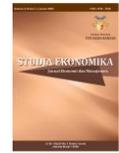
$$\begin{aligned} \text{Knj} &= \alpha + \beta_1 \text{Kpm} + \beta_2 \text{Mtv} + \varepsilon \\ \text{Knj} &= -2,838 + 0,743 \text{Kpm} + 0,336 \text{Mtv} + \varepsilon \\ t_{\text{hitung}} &= (-1,277) \quad (6,875) \quad (2,624) \\ R^2 &= 0,900 \\ \text{Adj } R^2 &= 0,895 \\ F &= 188.982 \end{aligned}$$

Pembahasan Persamaan Regrei Linear berganda:

Konstanta pada persamaan regresi linear berganda sebesar -2,838 menyatakan bahwa jika semua variabel bebas baik kepemimpinan maupun motivasi bernilai nol, maka akan terjadi penurunan kinerja sebesar 2,838. Koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,743 bernilai positif atau searah dengan kinerja pegawai. Semakin meningkat variabel kepemimpinan, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Jika terjadi peningkatan Kepemimpinan sebesar 1 maka akan terjadi peningkatan kinerja senilai 0,743. Koefisien regresi motivasi sebesar 0,336 bernilai positif atau searah dengan kinerja pegawai. Semakin meningkat variabel motivasi, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Jika terjadi peningkatan Motivasi sebesar 1 maka akan terjadi peningkatan kinerja senilai 0,743.

4. Analisis Statistik

1) Uji t-statistik



Uji ini dilakukan untuk membuktikan bahwa aspek kepemimpinan dan aspek motivasi secara parsial mempengaruhi semangat kerja digunakan uji t statistik. Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut:

Ho : diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$

Ha : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS seperti yang sudah dikemukakan sebelumnya, untuk menguji Signifikansi Parameter Individual dengan cara membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} , berdasarkan penelitian hasil perhitungan SPSS diperoleh dengan $df = 45$, t_{tabel} sebesar 2.0141. t_{hitung} untuk variabel kepemimpinan sebesar 6,875 dan variabel motivasi sebesar 2,624, keduanya lebih besar jika dibandingkan dengan t_{tabel} . Maka tolak H_0 dan terima H_a , artinya secara individual variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

2) Uji F statistik

Uji F statistik digunakan untuk membuktikan bahwa aspek kepemimpinan dan aspek motivasi kerja bersama-sama mempengaruhi semangat kerja digunakan uji F statistik. Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut:

Ho : diterima bila $F_{hitung} < F_{tabel}$.

Ha : diterima bila $F_{hitung} > F_{tabel}$.

Berdasarkan perhitungan SPSS, diperoleh F_{hitung} sebesar 188,982 angka ini jauh lebih besar dibandingkan dengan F_{tabel} sebesar 4,06. artinya terima H_a , secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai.

3) Koefisien Determinasi (Adjusted R^2).

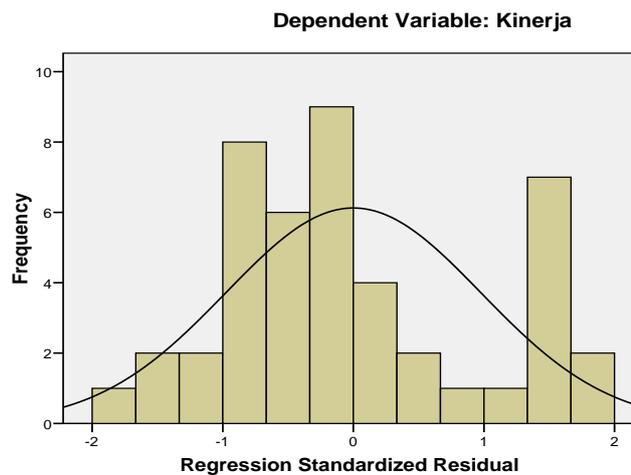
Koefisien determinasi dilambangkan dengan Adjusted R^2 merupakan proporsi hubungan antara Y dengan X. Nilai koefisien determinasi adalah diantara 0 (nol) dan 1 (satu). Berdasarkan perhitungan SPSS, diperoleh $Adj R^2 = 0,895$, korelasi atau hubungan antara variabel dependen dan independen sebesar 89,5%. Variabel Independen yaitu Kepemimpinan dan Motivasi merupakan predictor variabel bagi Kinerja Pegawai. Kontribusi Variabel Independen sebesar 89,5%, sedangkan sisanya $(100\% - 89,5\%) = 10,5\%$ dipengaruhi oleh faktor lain.

4) Uji Asumsi Klasik

Untuk memastikan bahwa model yang diestimasi memenuhi asumsi klasik, maka harus dipenuhi syarat BLUE (Best Linier Unbiased Estiamer) yaitu:

1) Uji Normalitas.

Pengujian ini dilakukan dengan mengamati histogram atas nilai residual dan grafik normal probability plot. Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan: Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas; Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2000: 212).

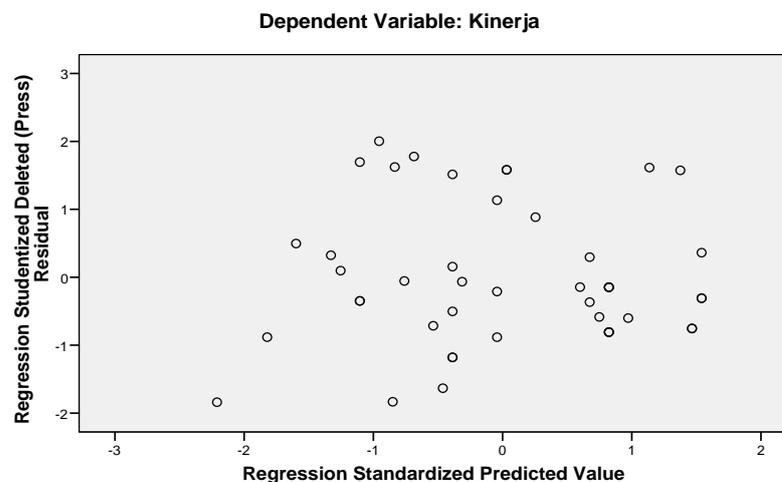


Gambar 1. Gambar Sebaran Data Normalitas

Dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal, seperti yang ditampilkan pada gambar di atas, data yang diperoleh dari hasil penelitian ini mendekati distribusi normal.

2) Uji Heteroskedastisitas

Deteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, di mana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya) yang telah di studentized. Dasar pengambilan keputusan (Santoso, 2000: 210): Jika ada pola tertentu, seperti titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas; Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.



Gambar 2. Gambar Sebaran Data Heterodasitas



Sebaran data dalam penelitian ini tidak menunjukkan adanya pola tertentu, atau tidak beraturan. Data menyebar di atas dan dibawah angka nol, sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

3) Uji Autokorelasi.

Autokorelasi adalah korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu atau ruang (Gujarati, 1999: 201). Panduan mengenai angka D-W (Durbin-Watson) untuk mendeteksi autokorelasi bisa dilihat pada Tabel D-W, dengan pengambilan keputusan berikut: Jika nilai d lebih rendah dari dl atau lebih tinggi dari 4-dl, maka signifikan terdapat autokorelasi; Jika nilai d berada lebih besar dari du atau lebih kecil dari 4-du, berarti tidak terdapat autokorelasi; Jika nilai d berada antara du dan dl atau berada diantara 4-du dan 4-dl, maka dinyatakan sebagai daerah tidak dapat diambil kesimpulan atau ragu-ragu.

4) Uji Multikolinearitas

Menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem Multikolinieritas (Santoso, 2000: 203). Dilakukan dengan cara membandingkan matriks korelasi variabel-variabel bebas. Tabel matriks korelasi variabel bebas adalah sebagai berikut

Coefficient Correlations(a)

Model			Motivasi	kepemimpinan
1	Correlations	Motivasi	1.000	-.879
		kepemimpinan	-.879	1.000
	Covariances	Motivasi	.016	-.012
		kepemimpinan	-.012	.012

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 5. Tabel Multikolinearitas

Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas, karena pengaruh antar variabel bebas tidak ada yang mencapai 0,90.

Selain itu pengujian multikolinieritas juga dapat digunakan dengan melihat VIF pada hasil perhitungan SPSS. Seluruh *tolerance* lebih besar dari 0,10, yaitu 0,728 dan 0,375 serta tidak ada VIF yang melebihi 10, yaitu 0,335 dan 0,128.



H. Pembahasan

Melalui hasil kuisioner yang telah disebarkan oleh penulis, terlihat bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi mendapatkan perhatian yang banyak dari responden. Dapat diartikan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan motivasi. Jika kedua variabel bebas ini bernilai nol, akan mengakibatkan kinerja menurun, atau bernilai negatif.

Dalam uji parsialnya variabel kepemimpinan mempunyai korelasi yang dominan terhadap kinerja di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara. Variabel kepemimpinan ini dapat memberikan sumbangan terbesar dalam mendorong pegawai untuk hasrat kerja tinggi, mampu memberikan sumbangan terhadap peningkatan kinerja yang baik.

I. Kesimpulan

Sesuai dengan hasil penelitian di atas, maka jelas dapat dideskripsikan bahwa kinerja pegawai di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi pegawai. Analisis SWOT yang digunakan oleh Penulis mempunyai dampak pengukuran kinerja dimana akhirnya dapat diambil gambaran lingkungan kinerja melalui penelitian ini.

SWOT adalah gambaran posisi kita dilihat dari dalam dan dari luar organisasi. Unsur – unsur kekuatan maupun kelemahan yang terkandung di dalamnya sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam meraih kesempatan – kesempatan di masa datang. Disamping itu juga, perincian kekuatan dan kelemahan internal juga sekaligus menjadi tameng dalam menghadapi ancaman – ancaman dari pihak lain.

J. Saran

Berdasarkan penelitian di atas, Penulis memberiksan saran bahwa jiwa kepemimpinan dari para pemimpin baik dari tingkat atas sampai dengan level bawah harus menjadi suatu perhatian khusus. Pemimpin harus mengetahui kapan sikap otokratik maupun demokratik dijalankan dalam pemberian tugas kepada pegawai. Disamping itu motivasi pegawai dalam kegiatan pekerjaannya pun harus diperhatikan. Kepuasan pegawai dalam bekerja adalah salah satu unsur dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai seperti *reward and punishment*. Keputusan bekerja bukan hanya berarti penghasilan tapi juga perhatian dari pimpinan atas hasil kerjanya. Diharapkan dengan tercapainya kebaikan dalam kepemimpinan dan terpenuhinya motivasi kerja maka kinerja pegawai di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara pun menjadi semakin baik.