



Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pajak Di Jawa Tengah

Dodik jatmika¹, Mardiana Andarwati²

¹Manajemen STIMI Banjarmasin

²Universitas Merdeka Malang

e-mail: dodik_jatmika@yahoo.com¹, mardiana.andarwati@unmer.ac.id²

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pajak di Kanwil DJP Jawa Tengah. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian yang bersifat deskriptif kuantitatif. Desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausalitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa kinerja pegawai akan baik jika memiliki pemimpin yang baik dan mampu memotivasi pegawai sehingga menghasilkan kinerja pegawai sesuai harapan

Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine how the influence of leadership and motivation on the performance of tax officials at the Regional Office of the DJP, Central Java. The research method used in this study is a descriptive quantitative research method. This research design is a quantitative research with a causality approach. The results showed that leadership and motivation have an effect on employee performance, which means that employee performance will be good if they have a good leader and are able to motivate employees to produce employee performance as expected.

Keywords: Leadership, Motivation, Performance



PENDAHULUAN

Kinerja merupakan prestasi yang dapat ditunjukkan oleh pegawai atau prestasi yang dapat dicapai seseorang atau organisasi berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu (Stoner, 1996:118). Menurut Jatmika dan Andarwati (2018) menyatakan bahwa kinerja juga dapat diartikan dari hasil keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dengan membandingkan dengan ketentuan yang telah ditetapkan, sehingga kinerja pegawai kantor pajak dikatakan baik, kurang baik dan tidak baik diukur dengan rencana dan target kerja yang telah dibuat oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Motivasi adalah keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang terdorong untuk bekerja (Maslow, 1970:223). Menurut Jatmika dan Andarwati (2018) *Motivation is an encouragement or a seminal of both the external and the external to achieve the goal, measured by four indicators namely: physiological needs, needs sense of security, sosial needs, need appreciation*. Yang berarti bahwa jika menginginkan kinerja yang baik maka dalam menjalankan tugas atau pekerjaan dibutuhkan motivasi baik dari internal maupun motivasi eksternal

Kepemimpinan menurut Hunt et.al (2010:306) *Leadership is the process of influencing others and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives* (kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama). Penelitian ini akan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pajak di Kantor Wilayah (Kanwil) Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah II.

Kinerja

Kinerja menurut Stoner (1996:118) adalah prestasi yang dapat ditunjukkan oleh pegawai atau prestasi yang dapat dicapai seseorang atau organisasi berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu. Menurut Michell (1988:105) kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan instrument yaitu kualitas, kuantitas dan waktu yang diuraikan sebagai berikut: 1). Kualitas *output* bagi perusahaan baik yang bergerak dibidang jasa, penyediaan produk-produk yang berkualitas merupakan suatu tuntunan agar perusahaan dapat tertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. 2). Kuantitas *output* merupakan salah satu strategi pemasaran yang harus menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan, untuk itu kuantitas *output* akan menentukan kemampuan perusahaan guna menguasai para pengguna jasa dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan. Dengan kuantitas produk yang dihasilkan perusahaan diharapkan mampu member kesan positif terhadap posisi produk didalam kebutuhan pengguna jasa. 3). Waktu, kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level manajemen. Waktu kerja merupakan dasar dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggungjawab karyawan.

Menurut Mangkunegara (2005: 67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai



dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga atau organisasi tempat bekerja. Kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2003: 34).

Motivasi

Motivasi adalah keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang terdorong untuk bekerja (Maslow, 1970:223). Teori Kebutuhan dari Maslow (*Hierarchy of Need Theory*) Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puas. Menurut Abraham Maslow bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lainnya. Dalam organisasi kebutuhan-kebutuhan ini dapat berupa uang, hiburan, program pension, lingkungan kerja yang nyaman.
- 2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety and security need*) yaitu kebutuhan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dalam melakukan pekerjaan. Dalam organisasi kebutuhan ini dapat berupa keamanan kerja, senioritas, program pemberhentian kerja, uang pesangon.
- 3) Kebutuhan rasa memiliki (*social need*) yaitu kebutuhan akan teman, cinta dan memiliki. Sosial need di dalam organisasi dapat berupa kelompok kerja (*team work*) baik secara formal maupun informal.
- 4) Kebutuhan akan harga diri (*esteem need or status needs*) yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungan. Dalam organisasi kebutuhan ini dapat berupa reputasi diri, gelar dsb.
- 5) Kebutuhan akan perwujudan diri (*self actualization*) adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain. Selanjutnya, Abraham Maslow berpendapat bahwa orang dewasa (pegawai bawahan) secara normal harus terpenuhi minimal 85% kebutuhan fisiologi, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan sosial, 40% kebutuhan penghargaan, dan 15% kebutuhan aktualisasi diri, keluarga, dan bisa menjadi penyebab terjadinya konflik kerja.

Teori Motivasi Dua Faktor dari Herzberg (*the two Factors Theory*) Frederick Herzberg, Bernard Mausner dan Barbara Snyderman mengadakan studi tentang motivasi kerja karyawan industri.



Berdasarkan studi tersebut, Herzberg dan kawan-kawan merumuskan teori motivasi yang disebut dengan Teori Dua Faktor. Teori ini dikenal juga dengan teori *Motivator – Hygienes*. Tim peneliti ini mengadakan penelitian terhadap 203 akuntan dan insinyur. Teknik pengumpulan data adalah wawancara dan interviu.

Atas dasar hasil penelitiannya, Herzberg memisahkan dua kategori pekerjaan, yaitu:

1. Faktor “Motivasional”

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dalam diri seseorang.

2. Faktor “Hygiene”

Yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya.

Herzberg berpendapat bahwa baik faktor motivasional yang bersifat intrinsik maupun faktor pemeliharaan yang bersifat ekstrinsik dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor motivasional yang bersifat intrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja, tanggung jawab dan kemajuan. Termasuk ke dalam faktor pemeliharaan yang bersifat ekstrinsik adalah hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi. Kedua faktor tersebut berpengaruh besar terhadap motivasi seseorang. Meskipun demikian bukanlah sesuatu yang mutlak dapat dikuantifikasi, karena motivasi berhubungan dengan berbagai komponen yang sangat kompleks.

Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Hunt et.al (2010:306) *Leadership is the process of influencing others and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives* (kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama)

Menurut Robbins (2005) gaya kepemimpinan terdiri dari:

1) Gaya Otokratis

Gaya otokratis menggambarkan pemimpin yang biasanya cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.

2) Gaya Demokratis

Gaya Demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.



3) Gaya *Laissez Faire*

Dalam gaya *laissez faire*, pemimpin umumnya memberi kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

METODE

Rancangan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian yang bersifat deskriptif kuantitatif. Desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausalitas.

Ruang Lingkup Penelitian, Lokasi Penelitian, Populasi, dan Sampel

Penelitian ini mengkaji bidang kinerja pegawai pajak melalui pendekatan aspek persepsi pegawai dinas kantor pajak. Penelitian ini mengkaji beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai pajak seperti Kepemimpinan, dan motivasi. Pemilihan kinerja pegawai pajak sebagai objek penelitian ini, antara lain belum banyak penelitian yang mengungkap kinerja pegawai pajak di dinas pajak wilayah Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan di Kanwil DJP Jawa Tengah II. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kanwil DJP Jawa Tengah II. Sedangkan sampel penelitian ini adalah pegawai yang terpilih sebagai objek penelitian

Kinerja

Kinerja merupakan keberhasilan pencapaian suatu pekerjaan yang dilakukan karyawan. Kinerja diukur melalui tiga indikator, yaitu:

- 1) Kuantitas
- 2) Kualitas
- 3) Waktu

Motivasi

Motivasi adalah perubahan energi pada individu yang ditandai dengan munculnya afektif atau perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Motivasi diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis
- 2) Kebutuhan rasa aman
- 3) Kebutuhan sosial
- 4) Kebutuhan penghargaan
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi anggota organisasi untuk bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi. kepemimpinan diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:



- 1) Kepemimpinan otokrasi
- 2) Kepemimpinan demokratis
- 3) Kepemimpinan Laissez-faire

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji F atau uji kebersamaan pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa:

Tabel 1. ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	56.891	2	28.445	10.113	.000 ^a
Residual	292.530	104	2.813		
Total	349.421	106			

a. Predictors: (Constant), motivasi, kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan perhitungan spss 16 for windows pada tabel 1 menunjukkan bahwa: hasil analisis memperoleh nilai F_{hitung} 10.113, sedangkan nilai dari F_{tabel} sebesar 3.90. sehingga dapat disimpulkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$, dengan nilai signifikansi $P < 0,05$, maka H_0 ditolak. Artinya bahwa kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Kepemimpinan yang terdiri atas kepemimpinan otokratis, kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan laissez-faire. Kepemimpinan otokrasi yang tercermin pada Pemimpin mengambil jarak dari kelompok aktif, Semua penentuan kebijakan dilakukan oleh pemimpin dan Langkah kegiatan tergantung atasan. Kepemimpinan demokratis yang tercermin pada Semua kebijakan terjadi dari kelompok diskusi, Teknik dan Langkah kegiatan didiskusikan dengan kelompok dan Pemimpin bersikap obyektif dalam pujian dan kecaman. Kepemimpinan laissez-faire yang tercermin pada Pemimpin berpartisipasi minimal dalam menentukan kebijakan dan Pemimpin tidak mengambil bagian dari diskusi. Sedangkan Motivasi yang terdiri Kebutuhan fisiologis, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan sosial, Kebutuhan penghargaan dan Kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis yang tercermin Kebutuhan minimal dan Mempraktekkan keilmuan. Kebutuhan rasa aman. Kebutuhan rasa aman yang tercermin pada keamanan jiwa di tempat kerja dan Keamanan pendapatan. Kebutuhan sosial yang tercermin pada Interaksi yang dinamis, Bersosialisasi dengan lingkungan dan tolong menolong. Kebutuhan penghargaan yang tercermin pada penghargaan prestasi dan penghargaan status. Kebutuhan aktualisasi diri yang tercermin pada Melanjutkan pendidikan, mengikuti pelatihan, dan mengikuti seminar berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang terdiri atas kuantitas, kualitas dan waktu. Kuantitas yang tercermin pada karyawan menyelesaikan beban pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan dan karyawan bersedia menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja. Kualitas yang tercermin pada karyawan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan SOP dan karyawan menyelesaikan pekerjaan mengacu pada spesifikasi teknik. Waktu yang tercermin pada



karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan sistem kerja berdasarkan *shift* mempercepat penyelesaian pekerjaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Riana et.al (2014) yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan menyatakan bahwa (1) ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan; (2) ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan; (3) ada pengaruh positif signifikan antara motivasi karyawan dengan kinerja karyawan.

SIMPULAN

Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa kinerja pegawai akan baik jika memiliki pemimpin yang baik dan mampu memotivasi pegawai sehingga menghasilkan kinerja pegawai sesuai harapan.

DAFTAR RUJUKAN

- Jatmika Dodik dan Andarwati Mardiana 2018, Pengaruh kinerja keuangan yang diukur dengan rasio rentabilitas terhadap dividend payout ratio. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 4 (01), 2018, 41-50
- Jatmika Dodik dan Andarwati Mardiana 2018, The effect of motivation on employee performance through employee satisfaction of the tax office in surakarta. *International journal of economics, business and accounting research (IJEBAR) Vol 2 issue 1*
- Maslow, Abraham H, 1970, motivation and personality. 3rd ed, revised by R Frager, Fadiman, C McReynold & R. Cox, Harper and Row, New York
- Michell, TR. Dan Larson 1988, *people and organization and introduction to organization behavior*, Singapore: Mc. Graw. Hill Inc.
- Stoner AE, James dan Wankel, Charles, 1996, Manajemen jilid I, edisi ketiga, intermedia Jakarta
- Riana, Gede, Supartha Gede Wayan, Tucunan Johan Agung Roy (2014) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Pt. Pandawa) *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana • 2014*