

## Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan

**Fadli**

Universitas Muslim Indonesia, Makassar  
*fadli123@yahoo.co.id*

---

### ARTICLE DETAILS

#### History

Received : February  
Revised Format : March  
Accepted : April

---

#### Keywords :

Competence, Motivation, Leadership Style, and Performance.

---

### ABSTRACTS

The purpose of this study is to determine the Influence of competence, motivation, and leadership style on employee performance at Tax Office Pratama South Makassar consisting of Competence, Motivation, and Leadership Style. The population in this study is employees At Tax Office Pratama South Makassar with the number of samples of 84 people.

Methods in collecting data in this study are questionnaires, interviews, and documentation. The method of data analysis using descriptive method and quantitative method is by multiple linear regression analysis used to measure Influence of competence, motivation, and leadership style on employee performance at Tax Office Pratama South Makassar.

Based on the F test of independent variables (competence, motivation, and leadership style) together have a positive and significant effect on the dependent variable (employee performance). Through testing the correlation coefficient (R) obtained that the level of correlation or the relationship between competence, motivation, and leadership style of employee performance has a high relationship that is 98,2%. And leadership style is the most dominant factor affecting employee performance at Tax Office Pratama South Makassar.

---

©2018 STIM Lasharan Jaya Makassar

---

### PENDAHULUAN

Dalam Era Globalisasi pada saat ini persaingan pada semua bidang dagang maupun jasa menitikberatkan pada sumber daya manusia yang merupakan salah satu asset paling berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi, karena manusia adalah satu-satunya sumber daya yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Dengan demikian, unsur sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang harus dipertahankan suatu organisasi sejalan dengan tuntutan yang senantiasa dihadapi organisasi untuk menjawab setiap tantangan yang ada. Oleh karena itu, upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan langkah utama organisasi. Sumber daya manusia yang potensial apabila didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya perusahaan (Koesmono, 2006). Terbukti organisasi yang bertahan adalah organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang dapat diandalkan dan memiliki kinerja yang baik. Seperti yang dikatakan Moehleriono (2012) salah satu faktor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi adalah faktor sumber daya manusia.

Lembaga Pemerintah yang mengelola perpajakan negara di Indonesia adalah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan salah satu Direktorat Jenderal yang berada di bawah

\*Corresponding Author Email Address: *fadli123@yahoo.co.id*

© 2018 STIM Lasharan Jaya Makassar

naungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Dimana tugas utama DJP adalah merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan telah menerapkan sistem administrasi perpajakan modern, yang memiliki karakteristik-karakteristik antara lain: organisasi berdasarkan fungsi, sistem informasi yang terintegrasi, sumber daya manusia yang kompeten, sarana kantor yang memadai, dan tata kerja yang transparan. Walau telah ditunjang dengan teknologi yang modern namun masih harus diiringi dengan peningkatan kemampuan teknis dan keterampilan pegawai sesuai dengan bidangnya dan semangat bekerja yang tinggi dari para pegawai agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal sesuai target yang diharapkan.

Tujuan strategis agar dapat tercapai secara optimal maka sumber daya manusia harus dikembangkan dengan baik. Untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan, maka dari itu perlu adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia tidak hanya ditekankan pada aspek kemampuan teknis saja akan tetapi juga pada aspek-aspek lain seperti peningkatan pendidikan serta pelatihan-pelatihan bagi pegawai baru maupun pegawai lama, pemberian motivasi, dan bagaimana cara pemimpin tersebut memimpin. Ketiga aspek tersebut yakni kompetensi, motivasi, dan gaya kepemimpinan perlu diperhatikan karena hal ini memegang peranan yang sangat penting dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan.

Konsep kinerja pegawai menurut Sedarmayanti (2009:260) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Peningkatan kinerja bagi pegawai tidak terlepas dari rangsangan maupun dorongan dari pegawai itu sendiri ataupun dari pihak eksternal. Terdapat beberapa faktor untuk meningkatkan kinerja pegawai antara lain yang perlu dipertimbangkan adalah kompetensi, motivasi, dan gaya kepemimpinan.

Menurut Simanjuntak (2005:113) mengemukakan bahwa dalam kompetensi tidak hanya terdapat keterampilan, pengetahuan, dan sikap, tetapi bagaimana cara menerapkannya agar sesuai dengan standar kinerja. Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerjanya.

Motivasi merupakan proses pemberian motif bekerja kepada para pegawai sehingga mereka mau bekerja demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan terpenuhinya semua kebutuhan atau keinginan dan harapan maka pegawai akan mendapatkan kepuasan, dan pegawai yang tingkat kepuasannya tinggi maka secara otomatis kinerjanya akan meningkat.

Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh para pimpinan adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Menurut Schemerman (2003:7) bahwa pimpinan yang baik adalah yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai kinerja yang tinggi. Permasalahan peningkatan kinerja erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana memotivasi pegawai, bagaimana pengawasan dilakukan, dan bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, agar pegawai dapat dan mau bekerja optimal sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mempunyai gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Faktor gaya kepemimpinan juga diyakini mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan. Peran utama gaya kepemimpinan adalah dapat mempengaruhi orang lain untuk secara bersama-sama bekerja secara serius dalam mencapai tujuan organisasi. Peranan atasan atau sering disebut pimpinan sangatlah besar bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dari mereka lah muncul gagasan-gagasan baru dan inovatif dalam pengembangan organisasi. Dalam kenyataannya tidak semua pimpinan berperilaku baik atau mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan kekeluargaan, banyak dijumpai pimpinan dalam kepemimpinannya bersikap egois, tidak mau bersikap koperatif, tidak mau berkorban dan tidak mau memberikan dorongan untuk memberi semangat kerja pada karyawan. Kepemimpinan yang tidak efektif dan kurang memperhatikan karyawannya, biasanya menyebabkan perasaan tidak senang karyawan terhadap atasan yang diwujudkan dalam bentuk sikap bermalas-malasan dalam bekerja dan kurang bersemangat dalam menanggapi setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan.

## RUMUSAN MASALAH

Apakah kompetensi, Motivasi, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen menurut Gulick *dalam* Handoko (2003:11) manajemen adalah suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Manajemen sumber daya manusia menurut Bangun (2012:5) merupakan salah satu bidang manajemen yang melaksanakan kegiatan pengadaan, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, serta pemeliharaan sumber daya manusia. Fungsi-fungsi manajemen akan menjadi dasar pelaksanaan tujuan strategis. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk menciptakan pekerja yang dapat menghasilkan produk (barang dan jasa) yang memiliki daya saing.

Pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli antara lain: menurut Hasibuan (2000:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sedangkan menurut Tulus *dalam* Suharyanto (2005:13) manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan.

Sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan disebut sebagai pegawai. Sesuai dengan Undang-Undang No. 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pegawai negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selanjutnya dijelaskan bahwa Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, seyogyanya dituntut untuk bekerja menurut tugas pokok dan fungsinya.

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan terintegrasi tentang hubungan kepegawaian yang mempengaruhi efektifitas pegawai-pegawai dan organisasi. Jadi manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat digunakan secara efektif supaya mencapai berbagai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka manajemen sumber daya manusia menjadi penting dalam menjelaskan analisis kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan. Ini merupakan kajian pendekatan penelahaan manajemen organisasi dan sumber daya manusia yang dapat dilihat sebagai suatu kajian disiplin ilmu dan seni tentang aktivitas pegawai dalam suatu organisasi.

## **Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (kinerja atau prestasi nyata) yang berkaitan dengan segala aktivitas dalam suatu organisasi kerja. Pengertian kinerja oleh Muhlis (2005:27) adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, efisiensi dan efektif yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Anwar (2000:2) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

## **Penilaian dan Pengukuran Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang baik untuk mengendalikan orang dan sekaligus mekanisme untuk memastikan bahwa pegawai pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para pemimpin mereka. Pimpinan memberikan penilaian kepada pegawai sesuai target pencapaian aktivitas kerja pegawai. Penilaian tersebut diregistrasikan dalam pengukuran standar hasil kerja dengan kriteria kinerja yang sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah.

Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpam balik kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja memberikan mekanisme penting manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya.

Penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Evaluasi menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi, dan dengan demikian, pada kisaran berapa gaji yang diberikan kepada pekerja tersebut.

Wursanto (2004:69) mengatakan penilaian kinerja pegawai adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan. Sedangkan Handoko (2003:135) mengatakan bahwa penilaian kinerja pegawai adalah proses yang dilakukan organisasi-organisasi dalam mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai.

Penilaian kinerja diformulasikan menurut Davis (2005:98) bahwa kinerja adalah kumpulan dari serangkaian hasil kerja menurut kuantitas, kualitas, efisiensi, dan efektivitas kerja dalam mencapai tujuan. Formulasi tersebut sebagai berikut:

*Performance = quantity, quality, efficient and effectiveness*

Formulasi ini menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh individu sumber daya manusia sangat ditentukan dari pencapaian kuantitas kerja yang banyak, kualitas kerja yang bermutu, efektivitas kerja yang tepat sasaran dan efektivitas kerja sesuai dengan manfaat yang dicapai.

Pengukuran kinerja dinilai berdasarkan hasil pencapaian kerja sesuai kuantitas, kualitas, efisiensi, dan efektivitas kerja dalam memperoleh realisasi kerja, baik dalam negeri maupun asing. Pengukuran kinerja dapat diukur berdasarkan penilaian pimpinan atas pelaksanaan pekerjaan pegawai yang menjadi standar bagi suatu instansi atau departemen untuk menilai aktivitas yang dilakukan oleh pegawai.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2005:13) merumuskan bahwa:

$$\begin{aligned} \text{Human performance} &= \text{Ability} \times \text{Motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{Attitude} \times \text{Situation} \\ \text{Ability} &= \text{Knowledge} \times \text{Skill}. \end{aligned}$$

Adapun uraian tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Faktor kemampuan (*ability*)

*Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.*

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

### **Kompetensi**

Merupakan kemampuan yang harus dimiliki seorang atau setiap pekerja untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan secara sukses (efektif, efisien, produktif, dan berkualitas) sesuai dengan visi dan misi organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Zainun (2000:27) kompetensi adalah cara melaksanakan pekerjaan yang dapat dikategorikan efektif, efisien, produktif, dan berkualitas karena memiliki kemampuan yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang harus dikerjakan. Sedangkan menurut Saksono (2003:14) bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan/keahlian dan sikap yang harus dikuasai oleh seorang pekerja melalui kegiatan pembelajaran mengenai bidang kerja atau jabatannya.

Menurut Moekijat (2002:10) kompetensi adalah unjuk kerja atau kinerja maksimum sebagai standar kualifikasi atau standar kompetensi dalam proses pelaksanaan suatu pekerjaan/jabatan. Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa kompetensi merupakan penguasaan pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan melaksanakan secara efektif, dan kemampuan mencapai hasil yang optimal dalam bekerja. Hasil evaluasi kinerja atau evaluasi berbasis kompetensi sebagai penilaian terhadap

keberhasilan pegawai yang dapat digunakan untuk mengetahui kinerja unit kerja atau organisasi secara keseluruhan. Menurut Martopo (2004:14), kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan/keahlian dan sikap yang harus dikuasai oleh seorang pekerja melalui kegiatan pembelajaran mengenai bidang kerja atau jabatannya.

Kompetensi berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Donald (2007:3) bahwa akses pengembangan diri pada dasarnya adalah pengenalan tentang kompetensi sumber daya manusia dengan memperkenalkan teori "Window" atau lazim disebut teori "Jendela", bahwa setiap pengembangan diri yang dimiliki manusia diamati atau dilihat dari empat sisi yang berbentuk jendela yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), keahlian (*expert*), dan sikap (*attitude*).

Fokus atau inti teori jendela ini adalah kompetensi sumber daya manusia. Setiap individu sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan ditunjang dengan keterampilan yang merupakan sumber daya manusia yang handal.

## **Motivasi**

Motivasi (*motivation*) kata dasarnya motif (*motive*) adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Menurut Golemen dalam Sedarmayanti (2009:233), motivasi atau motif dan emosi memiliki akar kata yang sama dalam bahasa latin "*movere*" artinya menggerakkan. Emosi secara harfiah berarti menggerakkan kita untuk meraih sasaran. Emosi menjadi bahan bakar untuk memotivasi seseorang, dan motivasi pada gilirannya menggerakkan persepsi dan membentuk tindakan-tindakan manusia. Salah satu aspek yang memberi motivasi terbesar adalah perasaan optimisme.

Menurut Robbins (2007:50), motivasi kerja adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keperusahaan, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu sesuai dengan hasil kerja. Selanjutnya menurut Hasibuan (2000:93), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar bawahan mau bekerjasama, bekerja efektif dan berinteraksi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Terry (2005:130) menyatakan motivasi kerja dapat diartikan mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Perbedaan ini karena setiap anggota suatu organisasi secara biologis maupun psikologis berbeda pula. Manajer perusahaan perlu mengetahui motivasi para pegawai atau bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung asal-usul kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang, sedangkan motivasi eksternal dibangun atas motivasi internal dan keberadaan dalam organisasi yang sangat tergantung pada anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi atau para manajer dalam memotivasi bawahannya (Moekijat, 2002:46).

## **Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan memberi pengaruh untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Tanpa kepemimpinan yang efektif, individu-individu maupun kelompok cenderung tidak memiliki arah, tidak puas, dan kurang termotivasi. Kepemimpinan merupakan faktor yang

sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai.

Kepemimpinan menurut Gibson dalam Tjiptono (2006:152) merupakan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan survei dan menyebar kuesioner untuk menganalisis fakta dan data-data yang menunjang keterangan yang diperlukan untuk mendukung pembahasan penelitian. Sedangkan jenis penelitian adalah deskriptif kuantitatif yaitu menguraikan dan menjelaskan pengaruh kompetensi, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan.

Untuk mengetahui dan menganalisis keadaan yang sebenarnya secara rinci dan aktual dengan melihat masalah dan tujuan penelitian seperti yang telah disampaikan sebelumnya, maka rancangan penelitian akan mengarah pada penggunaan metode kuantitatif.

## **PEMBAHASAN**

Penentuan karakteristik responden diperlukan dalam penelitian ini, karena menjadi informasi tentang pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan yang merupakan sampel dalam penelitian ini. Seluruh responden dalam penelitian ini berjumlah 84 responden, dan dianggap representatif dan layak dalam memberikan informasi yang akurat terhadap pernyataan yang diajukan.

Karakteristik responden adalah gambaran dari keseluruhan populasi yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini, data ataupun informasi yang diperoleh terkait dengan Kompetensi, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan.

Selanjutnya pembahasan mengenai pengaruh variabel kompetensi, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan, akan diuraikan sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Kompetensi adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Kompetensi sangat ditentukan oleh besarnya peran indikator yang membentuknya, yakni: 1) kreativitas dalam bekerja; 2) pengetahuan yang memadai; 3) senantiasa meminta saran; 4) keminatan dan bakat dari pegawai; dan 5) sikap profesional atau perilaku baik dalam bekerja. Kelima indikator tersebut perlu diberdayakan secara maksimal guna mendukung peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan.

Dari kelima indikator variabel kompetensi tersebut di atas, pada tabel 11 dapat dilihat bahwa frekuensi tertinggi yaitu sebanyak 74 responden dengan persentase sebesar 88,1% berada pada indikator 2 mengenai pengetahuan yang dimiliki pegawai akan mendorong untuk lebih berani dalam mengambil keputusan dapat meningkatkan kinerja, dan jawaban responden yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi adalah pada indikator 5 dengan nilai sebesar 4,18 bahwa pegawai memiliki sikap profesional atau perilaku yang baik dalam bekerja mampu meningkatkan kinerja. Maka dapat disimpulkan bahwa pengetahuan yang dimiliki pegawai

dan sikap profesional atau perilaku yang baik dalam bekerja mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan.

Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan. Hal ini berarti ada hubungan yang searah antara variabel kompetensi dengan kinerja pegawai atau dapat dikatakan jika kompetensi meningkat maka kinerja pegawai juga cenderung meningkat.

Fakta yang terjadi pada lingkungan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan adalah dengan latar belakang pendidikan yang sesuai serta pelaksanaan pelatihan yang dilakukan peningkatan kinerja pegawai semakin baik, tingkat kreativitas bekerja dan cara pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan kreativitas yang dimiliki mampu bekerja lebih cepat, pengetahuan yang dimiliki pegawai mampu mendorong pegawai dalam pengambilan keputusan dari setiap permasalahan yang sering terjadi, adanya komunikasi antara rekan kerja dalam kantor akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan membantu dalam penyelesaian pekerjaan, pada saat ini mulai diterapkan penempatan pegawai pada masing-masing disiplin ilmu yang mereka miliki sehingga mereka mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan skill yang dimilikinya, serta bersikap profesional dalam bekerja. Hal ini pula yang mampu mendorong pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

## 2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi adalah semangat yang muncul dari dalam diri pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan guna mewujudkan tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang untuk terdorong bekerja.

Motivasi sangat ditentukan oleh besarnya peran indikator yang membentuknya, yakni: 1) insentif sesuai dengan beban kerja; 2) pemberian penghargaan atas prestasi; 3) menguasai bidang kerja dalam berkariir; 4) menyukai pekerjaan yang menantang; dan 5) bekerja dengan bersungguh-sungguh. Kelima indikator tersebut perlu diberdayakan secara maksimal agar dapat mendukung motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan.

Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan. Hal ini mengindikasikan ada hubungan yang searah antara motivasi dengan kinerja pegawai, dalam arti jika motivasi meningkat maka kinerja pegawai juga cenderung akan meningkat.

Fakta yang terjadi menunjukkan bahwa kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan utama manusia berada begitu pula para pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin untuk mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan cara memenuhi semua kebutuhan para pegawai seperti contohnya memberikan gaji dan tunjangan yang sesuai dengan hasil kerjanya, memberikan reward bagi pegawai yang berprestasi, menyediakan sarana dan prasarana untuk menunjang kinerja pegawai, dan menyediakan semua fasilitas untuk memenuhi kebutuhan fisiologis mereka.

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan adalah suatu faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan memberi pengaruh untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Dalam memimpin suatu organisasi, seorang pemimpin tidak bisa lepas dari gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan itu timbul berdasarkan cara bertindak atau bertingkah laku dari pimpinan yang bersangkutan. Seorang pemimpin dapat meningkatkan efektifitas kepemimpinannya dengan menggunakan gaya yang berbeda tergantung dari situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya. Dengan demikian, dapat didefinisikan gaya kepemimpinan adalah cara pimpinan dalam mengatur pegawai bawahannya agar mampu memenuhi tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan sangat ditentukan oleh besarnya peran indikator yang membentuknya, yakni: 1) memperhatikan kepentingan pegawai dan organisasi; 2) memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk menyampaikan ide dan usulan; 3) mendengarkan setiap keluhan dan saran dari pegawai; 4) mengikutsertakan pegawai dalam mengambil keputusan; dan 5) melakukan monitoring terhadap orientasi kerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan. Hal ini mengindikasikan ada hubungan yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, dalam arti jika gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja pegawai juga cenderung akan meningkat. Hasil analisis juga menunjukkan ternyata variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan perlu dipertahankan terutama pada indikator yang membentuknya agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan di masa akan datang.

Fakta yang terjadi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai bagaimana seorang pegawai menerima, memahami, terpengaruh, dan memberikan penilaian terhadap kepemimpinan atasannya yang pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, keputusan kerja, dan produktivitas kerja pegawai dengan cara pemimpin menunjukkan sikap memperhatikan pegawai, menunjukkan kepedulian akan kebutuhan pegawai, selalu memotivasi pegawai agar mampu bekerja lebih baik dan memotivasi pegawai agar ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta melakukan monitoring guna mendorong pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- A. Anwar, Prabu Mangkunegara, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Amiruddin, 2006. Pengaruh Motivasi, Kedisiplinan, dan Sarana Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Wajo. Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
- Anwar, 2000. Pengertian Kinerja dan Dinamika Kerja. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Armstrong, M., 1998. *Performance Management*. England: Clays, Ltd. St.Lves ple.
- Bakdi, 2016. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Selatan. Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana jakarta.
- Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga, Bandung.
- Benardin, H. John and Joyce E. A. Russell. 1998. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. Series In Management. New York : McGraw-Hill.

- Darwito, 2008. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Davis, Keith and Newstrom J.W, 2005. Perilaku Dalam Organisasi, Jilid I dan II Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Davis, Mathis, 2005. Manajemen Pengembangan Kinerja SDM. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta.
- Donald, McEachern, T., 2007. *Competence of Personal in Prospective. Theories.* <http://www.jurnalhumanresourcemanagement.com.id>.
- Donni J. P. dan Suwatno, 2011. Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Alfabeta, Bandung.
- Handoko, T. Hani, 2003. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. Melayu, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara Jakarta.
- Hersey, 2004. Kunci Sukses Pemimpin Situasional. Delaprasata, Jakarta.
- Himber, 2006. Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Propinsi Papua di Jayapura. Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
- Koesmono. 2006. Jurnal Manajemen bisnis. Volume 5 No.1, Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya.
- Malwati, 2008. Pengaruh Faktor Kompetensi, Motivasi, Kompenasi dan Tanggung Jawab Terhadap Kinerja Pegawai Kesehatan Kabupaten Soppeng, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
- Mangkunegara, A. P. 2005. Perilaku dan Budaya Organisasi. Refika Aditama, Bandung.
- Martopo, Anshary, 2004. Peningkatan Kompetensi Menuju SDM Berkualitas. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Martoyo, Susilo, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE, Yogyakarta.
- Maslow, Abraham, 1994. Motivasi dan Kepribadian (Terjemahan). Pustaka Bina Pressindo, Jakarta.
- Moheriono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Edisi Revisi. Cetakan Pertama. Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Moekijat, 2002. Manajemen Kepegawaian, Cetakan Ke-VII, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Muhlis, Sudarman, 2005. Kinerja dan Penilaian Kinerja SDM. Penerbit Intan Pariwara, Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2001. Perencanaan Sumber Daya Manusia, Gajah Mada University Press, Bandung.
- Notoatmodjo, Sukidjo, 2007. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Gramedia, Jakarta.
- Rahman, dkk. 2014. Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Pabrik PT. Jember Indonesia). Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Robbins, Stephen, P., 2007. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversial, dan Aplikasi, Terjemahan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Roscahyo, Agung. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Sitti Khodijah Sidoarjo. Fakultas Ekonomi STIESIA, Surabaya.
- Ruky, Ahmad S. 2003. Sistem Manajemen Kinerja. Gramedia, Jakarta.
- Saksono, Slamet, 2003. Mitovasi dan Kepribadian, Edisi Kedua, Cetakan Ketiga, Mas Agung, Jakarta.
- Satria, Sutopo, 2007. Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Penggunaan Dunia Kerja. Penerbit Elang Ilmu Persada, Jakarta.
- Schemerman. 2003. Manajemen. Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Sedarmayanti, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Refika Aditama, Bandung.
- Setyanto, R., 2002. Penilaian Kerja Karyawan. Penerbit Harvarindo, Jakarta.
- Siagian, Sondang, 2004. Manajemen Sumberdaya Manusia, Penerbit Bina Aksara, Jakarta.

- Simanjuntak. 2005. Manajemen dan Evaluasi Kerja. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta.
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasional. Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2004. Metode Penelitian Statistik. Penerbit Gunung Agung, Jakarta.
- Sugiyono. 2008. Statistika Untuk Penelitian. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Suharyanto, Hadrianus & Hadna, Heruanto. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Media Wacana, Yogyakarta.
- Terry, G.R., 2005. Prinsip-Prinsip Manajemen. Alih Bahasa oleh J. Smith D.F.M, Bumi Aksara, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2010. Kepemimpinan dan Manajemen. Revisi Buku Perguruan Tinggi. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2010. Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya. Cetakan kedua puluh. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Tjiptono, 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Torang, Syamsir, 2012. Metode Riset Struktur dan Perilaku Organisasi. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Wahyu N.R., 2013. Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bantul. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Wardoyo, Darmin, 2005. Tingkat Pendidikan Implementasi Dunia Kerja. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Wulandari, 2013. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Customer Care pada PT. Toyota Astra Financial Services.
- Wursanto, 2004. Manajemen Kepergawaiian, Cetakan Keempat, Penerbit Kenasiar, Jakarta.
- Zainun, Buchori, 2000. Manajemen dan Motivasi. Edisi Revisi, Balai Aksara, Jakarta.