

## Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jayapura

Ade Irma Srem, Siane Florince Siwa, Andi Nurhayanto

Universitas Cenderawasih Jayapura, Indonesia

Email: [adeirma.srem@feb.uncen.ac.id](mailto:adeirma.srem@feb.uncen.ac.id), [flo.sineri2@gmail.com](mailto:flo.sineri2@gmail.com)

### Article Information

Submitted: 01 April  
2023

Accepted: 12 April  
2023

Online Publish: 12  
April 2023

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh gaya kepemimpinan (directive, supportive, participative, dan achievement orientation) secara simultan terhadap kinerja karyawan serta gaya kepemimpinan yang secara parsial memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan metode analisis data kuantitatif di mana responden diuji dengan regresi linear berganda untuk menentukan seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan uji korelasi untuk menentukan seberapa besar hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pajak Utama Jayapura. Berdasarkan analisis regresi linear diperoleh rumus  $Y = 40,789 + 0,665 X_1 + 0,601 X_2 + 0,074 X_3 + 0,616 X_4$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan directive, supportive, dan achievement orientation secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $F = 32,226$ ). Sementara itu, gaya kepemimpinan participative tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $t = 0,226$ ). Hal ini konsisten dengan responden yang menghasilkan rerata terendah sebesar 4,00 untuk aspirasi bawahan yang artinya pemimpin bawahan seringkali berkumpul merumuskan tujuan tetapi pada kenyataannya keputusan akhir berada di tangan pemimpin. Dari empat gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan supportive memiliki pengaruh parsial dominan terhadap kinerja karyawan ( $t = 3,719$ ).

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan directive, Kepemimpinan supportive, Kepemimpinan participative, Kepemimpinan achievement oriented, Kinerja.*

### Abstract

*This study aimed to investigate the effect of leadership styles (directive, supportive, participative and achievement orientation) simultaneously on the performance of employees and the leadership style which is partially dominant influence on employee performance. By using quantitative methods of data analysis in which the respondents tested multiple linear regression to determine how much influence the leadership style on employee performance and correlation tests to determine how much the relationship between leadership style on the performance of employees in the Tax Office Primary Jayapura. Based on linear regression analysis regeresi obtained the formula  $Y = 40.789 + 0.665 X_1 + 0.601 X_2 + 0.074 X_3 + 0.616 X_4$ . The results showed that the directive leadership style, supportive and achievement orientation simultaneous effect on employee performance ( $F = 32.226$ ). While participatory leadership style did not significantly affect the performance of employees ( $t = 0.226$ ). This is consistent with respondents that produces the lowest mean of 4.00 for the aspirations of the subordinate meaning subordinate leaders often bring together formulate the destination but in fact the final decision on the leadership. Of the four styles of leadership are supportive leadership style has partially dominant influence on the performance of employees ( $t = 3.719$ ).*

**Keywords:** *Directive leadership, Supportive leadership, Participative*

How to Cite

DOI  
e-ISSN  
Published by

Ade Irma Srem, Siane Florince Siwa, Andi Nurhayanto/Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jayapura/Vol 4 No 1 (2023)  
<http://dx.doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i1.223>  
2721-2246  
Rifa Institute

## Pendahuluan

Setiap pemimpin memiliki risiko dengan beragam gaya kepemimpinan dari tahun ke tahun. Ketika memasuki era reformasi digitalisasi 4.0, gaya pemimpin berubah seiring dengan pemanfaatan internet bagi organisasi dengan tujuan menciptakan iklim organisasi yang kreatif dan inovatif sehingga dapat mempengaruhi, mengajak, mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi orang lain atau kelompok sehingga tercapainya visi dan misi. Hal ini didukung oleh peneliti (Kartono, 2011; Sidarta & Nawawi, 2022; Yukl, 2008) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan, kecerdasan, otorisator yang memberikan pengaruh konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan pada setiap lini waktu.

Salah satu pendekatan teori yang dapat ditemukan dari diri seorang pemimpin adalah Path-Goal Theory. Dikembangkan oleh Robert House (Robbins, 1996), Path-Goal Theory menggolongkan gaya kepemimpinan menjadi empat tipe yaitu: kepemimpinan direktif (*directive leadership*), kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), partisipatif (*participative leadership*), dan kepemimpinan yang berorientasi prestasi (*achievement oriented leadership*). Teori Path-Goal juga mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan direktif cenderung akan memberikan kepuasan yang lebih besar apabila tugas-tugas pegawai bersifat tidak jelas, penuh stress dibandingkan bila tugas-tugas pegawai bersifat terstruktur (*highly structured*) dan terencana (*planned*), sebaliknya gaya kepemimpinan suportif akan menghasilkan kinerja dan kepuasan yang tinggi jika pegawai mengerjakan tugas yang terstruktur. Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat diterapkan pada organisasi ataupun perusahaan manapun karena mencerminkan perwujudan strategi maupun ide-ide kreatif, pendekatan humanis, dan proaktif sehingga ketidak mampuan dan kurangnya pemahaman pada pegawai ataupun karyawan mampu menjadi solusi karyawan atau pegawai bekerja dengan motivasi dan keahlian yang dimiliki.

Selanjutnya gaya kepemimpinan menurut (Keating, 1986) dibagi menjadi dua gaya kepemimpinan yaitu: (1) Kepemimpinan yang berorientasi tugas (*task oriented*), (2) Kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*human relationship oriented*). Dalam dua bidang tugas kepemimpinan itu, akhir-akhir ini dikembangkan teori 4 (empat) gaya kepemimpinan yaitu

“Kekompakan tinggi, Kerja rendah”	“Kerja tinggi Kekompakan tinggi”
“Kekompakan rendah, Kerja rendah”	“Kerja tinggi Kekompakan rendah”

**Gambar 1.** Teori Gaya Kepemimpinan

Sumber: (Keating, 1986)

Gaya kepemimpinan menurut House (1997) dalam (Pasolong, 2021) mengemukakan ada empat gaya kepemimpinan yang perilaku seorang pemimpin yaitu: (1) kepemimpinan direktif (*directive leadership*) pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pimpinannya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bawahannya tentang bagaimana dapat melaksanakan suatu tugas. Gaya ini mengandung arti bahwa pemimpin berorientasi pada hasil. (2) Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan atau saran-saran dalam rangka mengambil keputusan. (3) Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*) yaitu suatu usaha pemimpin

untuk menekankan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan bawahannya. (4) Kepemimpinan berorientasi pada prestasi (*achievement oriented leadership*) pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang; pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahan berusaha mencapai tujuan tersebut secara efektif, serta pemimpin menunjukkan rasa percaya diri kepada bawahannya bahwa mereka akan memenuhi tuntutan bawahannya. Hubungan antara pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpinannya dengan variabel situasional dan efektivitas kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut:

Begitu banyak gaya kepemimpinan yang telah diungkapkan oleh para ahli, namun dalam penelitian ini hanya akan difokuskan pada Teori *Path-Goal* yaitu 1) gaya kepemimpinan direktif, 2) gaya kepemimpinan suportif 3) gaya kepemimpinan partisipatif 4) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Dari keempat gaya kepemimpinan tersebut, manakah yang tepat yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya penerapan gaya kepemimpinan manakah yang tidak tepat yang akan menurunkan kinerja pegawai.

Kondisi yang terjadi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jayapura dalam hal kepemimpinan adalah mutasi pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak yang rutin sehingga memungkinkan perubahan atasan dalam periode yang cukup singkat yang berdampak pada gaya kepemimpinan yang berbeda antara pimpinan yang lama dengan pimpinan yang baru. Rolling ataupun mutasi wajar terjadi di setiap instansi salah satunya ialah untuk menghindari adanya risiko terjadinya Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme sehingga pemimpin yang cakap mampu menggunakan gaya kepemimpinannya berdasarkan kemampuan, integritas yang tinggi serta pengalaman mampu meningkatkan kinerja. Meskipun demikian hasil penelitian yang didapat oleh (Hastuti & Setiaji, 2022; Purwati & Wijaya, 2019; Septiana et al., 2018) ternyata tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap manajemen laba.

Kondisi kinerja yang ada saat ini dapat digambarkan dari kondisi pencapaian target realisasi penerimaan pajak selama 3 tahun yang cenderung mengalami penurunan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.** Target penerimaan terhadap realisasi penerimaan KPP Pratama Jayapura

No	Tahun Pajak	Target Penerimaan	Realisasi Penerimaan	Persentase
1	2009	1.270.655.630.000	1.150.217.652.738	90,52%
2	2010	1.357.419.640.000	1.373.943.324.103	101,22%
3	2011	1.775.758.708.787	1.437.649.786.727	80,96%

Sumber: Kanwil DJP Papua dan Maluku

Dari tabel 1.1 diatas diketahui bahwa terdapat peningkatan target penerimaan dari tahun 2010 ke tahun 2011 yang signifikan yaitu sebesar 30,82% yang mengakibatkan penurunan realisasi penerimaan sebesar 80,96%. Namun apabila dibandingkan realisasi penerimaan dari tahun 2010 ke tahun 2011 terdapat pertumbuhan realisasi penerimaan sebesar 4,64%. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jayapura adalah kurangnya kerja sama antar pegawai baik dalam satu seksi maupun antar seksi, kurangnya pengawasan atas pelayanan kepada Wajib Pajak terkait jatuh tempo penyelesaian permohonan, kurangnya penghargaan terhadap pegawai yang memiliki kinerja yang baik, masih terdapat pegawai yang masuk kerja untuk mengamankan absensi namun setelah dikantor hanya membaca koran atau main game saja sehingga waktu bekerja tidak efektif. Fenomena ini perlu di tanggapi serius mengingat hasil pajak adalah salah satu indikator kontribusi terbesar suatu provinsi maupun negara untuk berkinerja di kanca regional, nasional, maupun internasional.

Dengan menggunakan wewenang (*power*) secara efektif, memberikan penghargaan

(*reward*), hukuman (*punishment*), berpengaruh bagi pegawainya untuk berperilaku seperti harapan atau keinginan organisasi (Kartono, 2011). Teori self-efficacy yang disampaikan juga oleh (Schinkel dkk., 2014) pada konteks organisasi jika seorang pemimpin memiliki self-efficacy atau keyakinan diri yang kuat maka pemimpin organisasi mampu mendorong performa para pegawai dalam menciptakan kesuksesan. Dengan pemimpin memiliki keyakinan diri (self-efficacy) maka gaya kepemimpinan yang berlandaskan *power*, pengalaman, kecerdasan dan keahlian seorang pemimpin memberikan trik ataupun kebaruan strategi, reformasi birokrasi demi meningkatkan layanan publik yang tercermin pada gaya-gaya kepemimpinan.

Begitu banyak gaya kepemimpinan yang telah diungkapkan oleh para pemimpin di Indonesia termasuk KPP Pratama Jayapura dan pada ini peneliti hanya akan difokuskan pada Teori *Path-Goal* yaitu 1) gaya kepemimpinan direktif 2) gaya kepemimpinan suportif 3) gaya kepemimpinan partisipatif 4) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Dari keempat gaya kepemimpinan tersebut, peneliti ingin menganalisis gaya kepemimpinan manakah yang tepat yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya penerapan gaya kepemimpinan manakah yang tidak tepat yang akan menurunkan kinerja pegawai.

## Metode

Lokasi penelitian KPP Pratama Jayapura dengan menggunakan metode analisis kuantitatif. Jumlah populasi dan sampel sebanyak 68 (tidak termasuk pimpinan). Metode data analisis menggunakan program SPSS 16. Pengukuran variabel penelitian, dengan menggunakan uji regresi linier berganda (Uji t dan Uji F) untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja serta melihat gaya kepemimpinan yang paling dominan. Uji validitas data, uji reliabilitas, uji korelasi untuk melihat tingkat hubungan antara kedua variabel tersebut. Uji determinasi untuk melihat pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan persentase variabel, indikator dan item gaya kepemimpinan,

## Hasil dan Pembahasan

**Tabel 2.** Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Direktif

No	Butir Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
1.	Menentukan dan mengatakan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan	0,334	Valid
2.	Mengatakan kepada bawahan bagaimana mereka harus mengerjakan tugas	0,765	Valid
3.	Menentukan kapan harus mengerjakan setiap tugas	0,807	Valid
4.	Menentukan pemecahan masalah atas permasalahan yang dihadapi	0,770	Valid
5.	Mengawasi pelaksanaan tugas yang dijalankan oleh bawahannya	0,952	Valid

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa *Corrected Item- Total Correlation*  $\geq 0,30$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan direktif adalah valid.

**Tabel 3.** Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Suportif

No	Butir Pertanyaan	Corrected Item-	Keterangan
----	------------------	-----------------	------------

	Total Correlation	
1. Menunjukkan perhatian terhadap status pekerjaan dan kesejahteraan para bawahannya	0,952	Valid
2. Sangat akrab (bersahabat) dengan semua bawahannya dan mudah didekati	0,330	Valid
3. Menyediakan waktu untuk mendengarkan kesulitan dan keluhan bawahannya	0,536	Valid
4. Bersedia mendengarkan kebutuhan dan keluhan bawahannya	0,383	Valid
5. Mendorong terciptanya hubungan sosial dalam bagian yang dipimpinnya	0,373	Valid
6. Melakukan hal-hal kecil untuk menyenangkan bawahannya	0,349	Valid
7. Membuat bawahan merasa tenang dengan kehadirannya	0,330	Valid

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa *Corrected Item- Total Correlation*  $\geq 0,30$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan suportif adalah valid.

**Tabel 4.** Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Partisipatif

No	Butir Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation	Keterangan
1.	Mengajak bawahan bersama-sama merumuskan tujuan	0,952	Valid
2.	Bekerja sama dengan bawahan untuk menyusun tugasnya masing-masing	0,616	Valid
3.	Memperhatikan kerja kelompok daripada kompetisi individual	0,764	Valid
4.	Menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar karyawan	0,698	Valid
5.	Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan masalah-masalah	0,792	Valid

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa *Corrected Item- Total Correlation*  $\geq 0,30$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif adalah valid.

**Tabel 5.** Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Berorientasi Pada Prestasi

No	Butir Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation	Keterangan
1.	Memperhatikan hasil kerja bawahan	0,477	Valid
2.	Selalu membuat perbandingan atas kinerja para bawahan	0,877	Valid
3.	Membuat standar kinerja yang tinggi atas suatu pekerjaan	0,724	Valid
4.	Memberikan penghargaan untuk bawahan yang mempunyai kinerja terbaik	0,606	Valid
5.	Menerapkan hukuman atas pelanggaran yang dilakukan oleh bawahan	0,509	Valid

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa Corrected Item- Total Correlation  $\geq 0,30$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi adalah valid.

**Tabel 6.** Hasil Uji Validitas Kinerja

No	Butir Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
1.	Selalu dapat mengatur waktu walaupun pekerjaan saya sangat banyak	0,576	Valid
2.	Kesempatan mengerjakan tugas yang berbeda dari waktu ke waktu (tidak monoton)	0,419	Valid
3.	Kesempatan menjadi keluarga dalam lingkungan kerja	0,709	Valid
4.	Cara pimpinan saya menangani orang-orangnya	0,349	Valid
5.	Kemampuan atasan saya dalam pengambilan keputusan	0,471	Valid
6.	Bagaimana penerimaan hati nurani saya terhadap tugas-tugas yang saya kerjakan	0,736	Valid
7.	Bagaimana pekerjaan saya memberikan jaminan pekerjaan untuk jangka waktu yang lama	0,457	Valid
8.	Kesempatan untuk membantu orang lain dalam mengerjakan tugas	0,741	Valid
9.	Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang harus dikerjakan.	0,309	Valid
10.	Kesempatan mengerjakan tugas yang menggunakan kemampuan saya	0,683	Valid
11.	Bagaimana peraturan instansi dilaksanakan dengan semestinya	0,787	Valid
12.	Kesesuaian gaji/imbalan yang saya terima dengan banyaknya pekerjaan yang saya lakukan	0,748	Valid
13.	Kesempatan untuk mengerjakan tugas sendiri	0,578	Valid
14.	Kebebasan untuk mempergunakan pertimbangan saya sendiri	0,620	Valid
15.	Kesempatan untuk mencoba metode saya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan	0,539	Valid
16.	Bagaimana kondisi lingkungan kerja saya	0,468	Valid
17.	Bagaimana teman sekerja saya memperlakukan saya dengan baik	0,491	Valid
18.	Penghargaan/pujian yang saya peroleh karena mengerjakan tugas dengan baik	0,363	Valid
19.	Keinginan untuk selalu berprestasi karena pekerjaan saya saat ini	0,522	Valid
20.	Peluang untuk maju dalam pekerjaan saya	0,303	Valid

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa Corrected Item- Total Correlation  $\geq 0,30$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan dari variabel kinerja adalah valid.

**Tabel 7.** Hasil Uji Reliabilitas atas variable yang diuji.

No	Butir Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
----	------------------	----------------------------------	------------

1. Gaya Kepemimpinan	0,942	Reliabel
2. Kinerja pegawai	0,914	Reliabel

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa Nilai Cronbach Alpha  $\geq 0,70$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument yang digunakan dalam penelitian adalah reliabel.

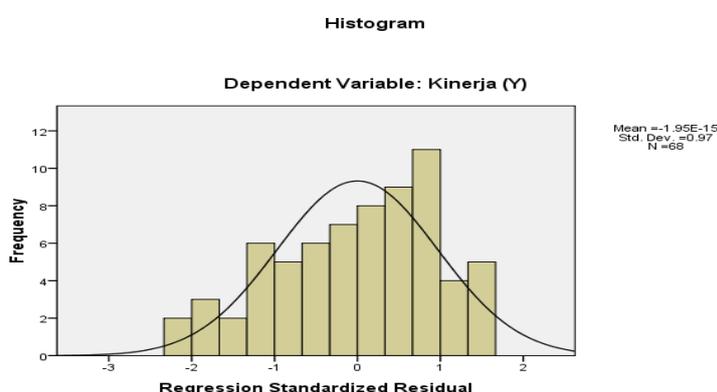
### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

#### Analisis Grafik

Dalam melakukan uji regresi salah satu data yang baik adalah data yang digunakan harus berdistribusi normal. Untuk mengetahui normalitas data digunakan uji normalitas. Salah satu alat untuk menguji normalitas adalah menggunakan grafik histogram, kemudian dari grafik tersebut dibuatlah kurva. Apabila kurva tersebut berbentuk simetris, maka data yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal.

Hasil uji normalitas dengan menggunakan analisis grafik dapat dilihat pada Gambar 2 dibawah ini:



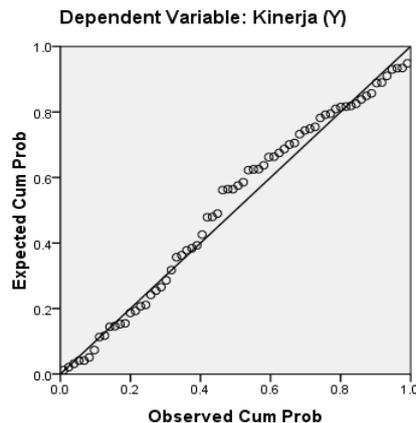
**Gambar 2.** Hasil Analisis Grafik

Sumber: Hasil Penelitian, 2012 (Data diolah)

Berdasarkan kurva diatas menunjukkan bahwa kurva data berbentuk simetris sehingga data penelitian berdistribusi normal.

Disamping uji normalitas dengan menggunakan grafik diatas, dalam penelitian ini juga memakai analisis grafik dengan melihat probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Dengan melihat tampilan grafik diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat dikatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas dengan menggunakan analisis grafik tersebut dapat dilihat pada Gambar 3 dibawah ini.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 2. Hasil Analisis Grafik

### Analisis Statistik

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati secara visual. Analisis statistik yang digunakan untuk pengujian normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan uji statistik Kolmogorov-Smirnov (K-S).

Tabel 8. Hasil Uji Statistik Kolmogorov-Smirnov (K-S).

		Kinerja (Y)
N		68
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	86.37
	Std. Deviation	6.039
Most Extreme Differences	Absolute	.092
	Positive	.092
	Negative	-.074
Kolmogorov-Smirnov Z		.762
Asymp. Sig. (2-tailed)		.608

Sumber: Hasil Penelitian, 2012 (Data diolah)

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov Kinerja Pegawai adalah 0,762 dan signifikan pada 0,608 (lebih besar  $\alpha = 0,05$ ). Hasil ini berarti data residual terdistribusi normal.

### Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas dilakukan untuk melihat apakah pada model regresi linier berganda ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolonieritas. Untuk uji multikolonieritas pada penelitian ini adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

Menurut Ghazali (2005) nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah *Tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10.

**Tabel 9.** Hasil Uji Statistic Variance Inflation Factor (VIF)

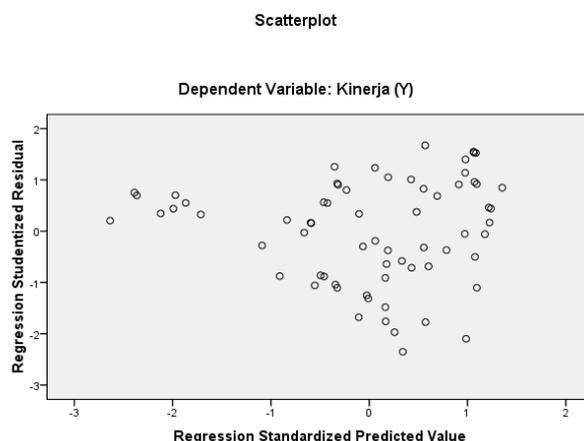
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
Direktif (X1)	.543	1.843
Suportif (X2)	.391	2.557
Partisipatif (X3)	.430	2.324
Berorientasi Prestasi (X4)	.423	2.363

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Hasil Penelitian, 2012 (Data diolah)

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas atas variabel independen dalam model regresi pada penelitian ini.

### Uji Heteroskedastisitas



**Gambar 3.** Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi linier berganda terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk melakukan uji heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan diagram scatterplot. Dikatakan data homogen (seragam) atau tidak heterokedastisitas jika pada grafik data penelitian menyebar dan tidak membentuk pola yang teratur. Dari diagram diatas diketahui bahwa data data penelitian menyebar secara acak sehingga tidak teratur. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian tersebut homogen atau tidak heterokedastisitas.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa:

Berdasarkan pengujian regresi linier berganda dapat diketahui bahwa ternyata Gaya kepemimpinan (direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan cara pengujian dua buah hipotesis antara lain: nilai  $F_{hitung}$  yang lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $32,226 > 2,52$ ). nilai sig. kurang dari nilai alpha ( $0,00 < 0,05$ ).

Berdasarkan hal tersebut diatas maka hipotesis pertama yang menyatakan “diduga gaya

kepemimpinan (direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi pada prestasi) berpengaruh terhadap kinerja” **dapat di terima**, hal ini semakin menguatkan hasil penelitian sebelumnya oleh (Simanjuntak, 2006) dengan judul tesis “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja pada Dinas Kependudukan dan Permukiman Provinsi Papua” yang menyatakan gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Permukiman Provinsi Papua, penelitian oleh (Mambor, 2006) dengan judul tesis “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Kabupaten Mimika yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perikanan dan Kelautan di Kabupaten Mimika, penelitian oleh (Cahyono, 2007) dengan judul tesis “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku” yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif dan suportif berpengaruh kuat pada kepuasan kerja bawahan.

Berdasarkan pengujian secara parsial diketahui bahwa terdapat **gaya kepemimpinan partisipatif yang tidak berpengaruh signifikan** terhadap kinerja pegawai hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan sebagai berikut: nilai  $t_{hitung}$  yang kurang dari  $t_{tabel}$  ( $0,226 < 1,67$ ). Nilai sig. lebih dari nilai alpha ( $0,882 > 0,05$ ).

Berdasarkan hal tersebut diatas dengan dibandingkan dengan jawaban responden pada indikator gaya kepemimpinan partisipatif yang menghasilkan mean terendah 4,00 pada aspirasi bawahan yang berarti pimpinan sering mengajak bawahan bersama-sama merumuskan tujuan namun pada kenyataannya berdasarkan pengamatan di lapangan keputusan terakhir ternyata dilakukan langsung oleh pimpinan tanpa mempertimbangkan masukan dari bawahan. Oleh sebab itu banyak masukan dari bawahan yang kurang dipertimbangkan oleh atasan. Hal ini dapat dipahami oleh penulis karena latar belakang atau figur atasan yang berasal dari Provinsi Sumatera Utara (etnis batak) dimana mempunyai ciri-ciri yang tegas dan cenderung keras.

Untuk pengujian secara parsial atas gaya kepemimpinan partisipatif penulis tidak menemukan adanya penelitiannya sebelumnya oleh sebab itu penulis mengategorikan gaya kepemimpinan tersebut sebagai gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas (*task-oriented*) lihat hal. 21 menurut Stoner (1996:165) yaitu pemimpin yang mengarahkan dan mengawasi pegawai serta tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan serta lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa tugas mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi.

Hal ini dapat dimengerti karena tugas utama Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jayapura adalah untuk mencapai target penerimaan pajak yang telah ditentukan dengan melihat pada tahun 2011 pencapaian target terhadap realisasi hanya sebesar 80,96%. Apabila target pada tahun 2012 ini tidak dapat tercapai maka dapat dikatakan bahwa pimpinan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jayapura telah gagal dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan akan mendapat rapor merah dari Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

Berdasarkan uji analisis korelasi berganda yang menunjukkan nilai R sebesar 82% ( $> 0,75 - 0,99$ ) yang berarti bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Berdasarkan uji analisis koefisien determinasi ( $r^2$ ) diperoleh hasil sebesar 0,672 hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh 67,2 % di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jayapura, sedangkan sisanya sebesar 32,8% dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya.

Uji parsial dengan menggunakan uji t dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan suportif memiliki pengaruh yang sangat dominan terhadap kinerja Hal ini ditunjukkan dengan cara pengujian dua buah hipotesis antara lain: miliki nilai  $t_{hitung}$  lebih besar  $< t_{tabel}$ . nilai sig.

kurang dari nilai alpha ( $0,00 < 0,05$ ).

Berdasarkan hasil uji t diketahui bahwa gaya kepemimpinan suportif memiliki nilai  $t_{hitung}$  yang terbesar yaitu  $3,729 > 1,67$  dan nilai sig sebesar  $0.000 < 0,05$ . sehingga berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kedua yang menyatakan “diduga gaya kepemimpinan suportif berpengaruh lebih dominan secara parsial terhadap kinerja pegawai” **dapat di terima**. hal ini semakin menguatkan hasil penelitian sebelumnya oleh (Cahyono, 2007) dengan judul tesis “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku” yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan suportif berpengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja bawahan. Hal tersebut juga didukung dengan metode analisis data rata-rata hitung tertimbang yang menyatakan seluruh pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jayapura lebih memilih gaya kepemimpinan suportif.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis model regresi linier berganda dan pembuktian hipotesis tersebut, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: Gaya kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Berorientasi pada Prestasi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jayapura hal ini didukung dengan pengujian variabel yang dilakukan sebelumnya atau dengan kata lain semakin efektif gaya kepemimpinan maka akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan Partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jayapura hal ini didukung dengan pengujian variabel yang dilakukan dengan kata lain Gaya kepemimpinan Partisipatif tidak efektif diterapkan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jayapura. Gaya kepemimpinan Suportif mempunyai pengaruh paling dominan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jayapura hal ini didukung dengan pilihan seluruh pegawai yang ada atau dengan kata lain Gaya kepemimpinan Suportif paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jayapura.

## BIBLIOGRAFI

- Cahyono, W. S. (2007). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku*. Universitas Cenderawasih Papua.
- Hastuti, I., & Setiaji, N. D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Intervening Variabel. *Prosiding HUBISINTEK*, 2(1), 915.
- Kartono, K. (2011). *Pemimpin dan kepemimpinan*, Jakarta: PT. RajawaliGrafindo Persada.
- Keating, C. J. (1986). *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya*. Kanisius.
- Mambor, N. (2006). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan di Kabupaten Mimika*. Universitas Cenderawasih Papua.
- Pasolong, H. (2021). *Kepemimpinan birokrasi*. Penerbit Alfabeta.
- Purwati, A. A., & Wijaya, I. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional, integritas, kompetensi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Golden Riau Jaya Pekanbaru. *SITEKIN: Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 16(2), 132–141.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi Edisi ke 7 (Jilid II)*. Jakarta: Prehallindo.
- Septiana, A., Harini, S., & Sudarijati, S. (2018). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sosial Humaniora*.
- Sidarta, F., & Nawawi, M. T. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja PT BCA di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(3), 667–673.
- Simanjuntak, C. M. (2006). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja pada Dinas Kependudukan dan Permukiman Provinsi Papua*. Universitas Cenderawasih Papua.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722.

### Copyright holder:

Ade Irma Srem, Siane Florince Siwa, Andi Nurhayanto (2023)

### First publication right:

Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan

### This article is licensed under:

Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

