

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP DISIPLIN SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA
PEGAWAI PADA KANTOR WILAYAH DJP SUMATERA
SELATAN DAN KEP. BANGKA BELITUNG**

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Nama : Rachmat Aditya Warman
NPM : 194241038
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TRIDINANTI PALEMBANG
TAHUN 2021**

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS

Tesis ini Telah Disetujui untuk Diujikan

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP DISIPLIN SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA
PEGAWAI PADA KANTOR WILAYAH DJP SUMATERA
SELATAN DAN KEP. BANGKA BELITUNG**

**Nama : Rachmat Aditya Warman
NPM : 194241038**

Menyetujui :

Tanggal, April 2021
Pembimbing I,



Dr. Irwan Pancasila, SE., MM.

Tanggal, April 2021
Pembimbing II,



Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Si.

Mengetahui :

Tanggal, April 2021
Dekan FE UTP,



Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak., CA., CSRS

Tanggal, April 2021
Kaprodik MIM UTP,



Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Si.

LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP DISIPLIN SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA
PEGAWAI PADA KANTOR WILAYAH DJP SUMATERA
SELATAN DAN KEP. BANGKA BELITUNG**

Telah Dipertahankan Didepan Komisi Penguji Tesis
Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen
Universitas Tridinanti Palembang

Nama : Rachmat Aditya Warman
NPM : 194241038


Menyetujui :

Tanggal, 10 April 2021
Penguji I



Dr. Irwan Pancasila, SE., MM.

Tanggal, 10 April 2021
Penguji II



Dr. Ir. Hj. Yusro Hakimah, MM.

Mengetahui :

Tanggal, 10 April 2021
Dekan FE UTP,



Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak., CA., CSRS

Tanggal, 10 April 2021
Kaprod MM UTP,



Dr. Djatmillo Noviantoro, SE., M.Si.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rachmat Aditya Warman
NPM : 194241038
Program Studi : Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan & Kep. Bangka Belitung

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa :

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Program Pascasarjana Universitas Tridinanti Palembang seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Tesis yang saya susun ini bukan hasil karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, April 2021

Yang Menyatakan



Rachmat Aditya Warman

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
Riwayat Hidup	xiii
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Pembatasan Masalah	12
D. Perumusan Masalah	12
E. Tujuan Penelitian	13
F. Kegunaan Penelitian	14
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN	15
A. Kajian Pustaka	15
1. Kinerja	15
2. Gaya Kepemimpinan	25
3. Motivasi Kerja	34
4. Disiplin Kerja	39
B. Hasil Penelitian Yang Relevan	44
C. Kerangka Berpikir	47
D. Hipotesis Penelitian	51

III.	METODE PENELITIAN	53
	A. Tempat dan Waktu Penelitian	53
	B. Desain Penelitian	54
	C. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	54
	D. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	56
	E. Variabel, Definisi Konseptual dan Operasional Variabel	59
	F. Teknik Analisis Data	66
	G. Hipotesis Statistika	73
IV.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	74
	A. Analisis Deskriptif	74
	B. Analisis Inferensial	79
	C. Pembahasan Hasil Penelitian	93
V.	KESIMPULAN DAN SARAN	99
	A. Kesimpulan	99
	B. Implikasi Kebijakan	102
	C. Saran	104

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 1.1	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan Tepat Waktu 2017 – 2019.....	5
Tabel 1.2	Data Kehadiran Pegawai Tahun 2019	6
Tabel 2.1	Penelitian-penelitian Yang Relevan	45
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian	53
Tabel 3.2	Kisi – Kisi Instrumen Variabel Kinerja Pegawai	61
Tabel 3.3	Kisi – Kisi Instrumen Variabel Disiplin	62
Tabel 3.4	Kisi – Kisi Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan	63
Tabel 3.5	Kisi – Kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja	65
Tabel 3.6	Penentuan Jumlah Sampel dalam PLS	68
Tabel 3.7	Pedoman Interpretasi Koefisien Determinasi	73
Tabel 3.8	Pengambil Keputusan Dalam Uji t-statistic	73
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden	75
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Usia	75
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan	76
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan lama bekerja	77
Tabel 4.5	Kategori Jawaban	78
Tabel 4.6	Kategori Jawaban Responden	79
Tabel 4.7	<i>Loading Factor</i> Model 1	81
Tabel 4.8	<i>Loading Factor</i> Model 2	83
Tabel 4.9	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	85
Tabel 4.10	<i>Discriminant Validity</i>	86
Tabel 4.11	<i>Composite Reliability dan Cronbach Alpha</i>	87
Tabel 4.12	<i>R-Square</i>	88
Tabel 4.13	<i>f-Square</i>	89
Tabel 4.14	Tabel <i>Indirect Effects</i>	89
Tabel 4.15	<i>Path Coefficient</i>	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
Gambar 2.1	Bagan Hierarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow...	38
Gambar 2.2	Kerangka Berpikir	51
Gambar 4.1	<i>Full Model</i> setelah dikalkulasi	80
Gambar 4.2	<i>Full Model</i> setelah dikalkulasi ulang (Loading Factor . 0.7) ...	84
Gambar 4.3	<i>Full Model</i> Bootstrapping t statistic.....	92

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuisioner yang terdiri dari Variabel Kinerja Pegawai, Variabel Disiplin, Variabel Gaya Kepemimpinan, Variabel Motivasi Kerja	109
2. Data Tabulasi Jawaban Responden	115
3. Hasil pengolahan data penelitian yang diolah menggunakan SmartPLS 3 ...	119

ABSTRAK

Rachmat Aditya Warman, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan Dan Kep. Bangka Belitung, dibawah bimbingan Dr. Irwan Pancasila, SE., MM dan Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Si. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin sebagai variabel mediasi.

Penelitian dilakukan di Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung dengan subyek penelitiannya adalah seluruh pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung. Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 58 pegawai negeri sipil. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode survey dengan cara menyebar Kuesioner. Sedangkan teknis analisis menggunakan program *Partial Least Square (PLS)* untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin serta dampaknya pada kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan ($10,768 \geq 1,967$) dan motivasi kerja ($2,376 \geq 1,967$) terhadap disiplin. Variabel gaya kepemimpinan ($7,358 \geq 1,967$), variabel motivasi kerja ($6,365 \geq 1,967$) dan Disiplin ($7,080 \geq 1,967$) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin ($0,000$) terbukti berpengaruh tidak langsung atau dalam artian dapat menjadi variabel mediasi antara variabel gaya kepemimpinan ($0,393$) terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin ($0,005$) terbukti berpengaruh tidak langsung atau dalam artian dapat menjadi variabel mediasi antara variabel motivasi kerja ($0,139$) terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin dan Kinerja Pegawai.

Abstract

Rachmat Aditya Warman, *Influence of Leadership Style And Work Motivation on Discipline And Its Impact on Employee Performance At DJP Regional Office of South Sumatra And Kep. Bangka Belitung, under the guidance of Dr. Irwan Pancasila, SE., MM and Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.St.* This study aims to see the influence of Leadership Style, and Work Motivation on Employee Performance with Discipline as mediation variables.

The research was conducted at the Regional Office of DJP South Sumatra and Kep. Bangka Belitung with the subjects of the research were all employees at the Regional Office of DJP South Sumatra and Kep. Bangka Belitung. The number of respondents to this study was 58 civil servants. Data collection techniques are carried out by survey method by disseminating questionnaires. While technical analysis uses the Partial Least Square (PLS) program to test the influence of leadership style and work motivation on discipline and its impact on employee performance.

The results of this study showed there was a positive and significant influence of variable leadership styles ($10,768 \geq 1,967$) and work motivation ($2,376 \geq 1,967$) on discipline. Leadership style variables ($7,358 \geq 1,967$), work motivation variables ($6,365 \geq 1,967$) and Discipline ($7,080 \geq 1,967$) also had a positive and significant impact on employee performance. Disciplinary variable (0.000) proved to have an indirect effect or in a sense could be a mediation variable between leadership style variables (0.393) and employee performance. Disciplinary variable 0.005) proved to have an indirect effect or in a sense can be a mediation variable between work motivation variables (0.139) to employee performance.

Keywords : Leadership Style, Work Motivation, Discipline and Employee Performance.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu : *men, money, method, material, machine dan market*. Unsur manusia (*men*) berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen SDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi, namun disisi lain mengatur manusia atau pegawai adalah hal yang sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa kedalam organisasi.

Sumber daya manusia memiliki peranan yang penting dalam suatu organisasi, sumber daya yang dimaksud dalam hal ini adalah pegawai. Pegawai merupakan unsur yang penting dalam menentukan maju mundurnya suatu organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan pegawai yang sesuai dengan persyaratan dalam organisasi tersebut, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan.

Organisasi harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi, setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai, organisasi tentu membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi baik pemimpin maupun pelaksananya agar keputusan-keputusan yang diambil dalam setiap kegiatan dan target - target yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Organisasi tentunya ingin memiliki pegawai sebagai sumber daya manusia dengan kinerja yang optimal dan secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan para pegawai lainnya, kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi.

Kinerja sendiri adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara : 2015). Kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi khususnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif, maka perlu didukung sistem manajemen yang baik untuk dapat menghasilkan kinerja pegawai yang optimal, karena salah satu faktor

keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh faktor manusia atau pegawai dalam mencapai tujuannya.

Terdapat faktor positif dan faktor negatif yang ditunjukkan pegawai dalam kinerjanya, faktor positif diantaranya adalah prestasi kerja yang baik, tingkat absensi yang baik, ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan yang sesuai jadwal yang telah ditentukan, maksimal dalam mencapai program kerja dan senantiasa menaati peraturan, sedangkan faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja pegawai diantaranya adalah menurunnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja, tingkat absensi yang kurang, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, serta program kerja yang tidak tercapai.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung memiliki wilayah kerja yang terdiri dari dua provinsi yaitu Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung. Provinsi Sumatera Selatan terdiri dari 17 Kota/Kabupaten dan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terdiri dari 7 Kota/Kabupaten. Keseluruhan wilayah kerja tersebut dilayani oleh 1 Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya, 12 Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama, dan 13 Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP). Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung mempunyai tugas untuk melaksanakan koordinasi, bimbingan teknis, pengendalian, analisis, evaluasi, penjabaran kebijakan serta pelaksanaan tugas di bidang perpajakan berdasarkan peraturan perundang-undangan serta mengamankan penerimaan pajak dan memberikan pelayanan kepada wajib pajak.

Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung beralamat di Jalan Tasik, Kambang Iwak, Palembang 30135, struktur organisasi Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung terdiri dari 1 Bagian Umum dan 5 Bidang yaitu Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan (DP3), Bidang Pendaftaran, Ekstensifikasi, dan Penilaian (PEP), Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen, dan Penyidikan (P2IP), Bidang Penyuluhan Pelayanan dan Hubungan Masyarakat (P2Humas) dan Bidang Keberatan, Banding, dan Pengurangan (KBP), yang mempunyai 136 pegawai yang terdiri dari 1 Pimpinan Tinggi Pratama, 6 Pejabat Administrator, 21 Pejabat Pengawas, 33 Pemeriksa Pajak, 3 Penilai Pajak, 20 Penelaah Keberatan, dan 52 Pelaksana.

Kinerja pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung saat ini perlu menjadi perhatian, karena masih terdapat fenomena kinerja pegawai yang belum optimal, salah satu indikator kinerja pegawai yaitu Ketepatan Waktu terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk serta ketepatan waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, khususnya dalam Bidang Pemeriksaar, Penagihan, Intelijen, dan Penyidikan (P2IP) terdapat indikator kinerja penyelesaian pemeriksaan tepat waktu, berdasarkan kebijakan pemeriksaan SE-15/PJ/2018 disebutkan bahwa salah satu indikator penilaian efektivitas pelaksanaan pemeriksaan diukur dari Surat Perintah Pemeriksaan (SP2) telah selesai dilaksanakan dan telah dibuat Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) atau LHP Sumir. Rasio penyelesaian pemeriksaan dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1

Rasio Penyelesaian Pemeriksaan Tepat Waktu 2017 – 2019

Tahun	Jangka Waktu		Rasio Penyelesaian Pemeriksaan Tepat Waktu
	Tepat Waktu	Tidak Tepat Waktu	
2017	3.747	865	81%
2018	4.135	980	81%
2019	1.160	652	64%

Sumber : diolah dari data ALPP (Per Oktober 2020)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa pada tahun 2018 rasio penyelesaian pemeriksaan tepat waktu tidak mengalami perubahan dari tahun 2017 sebesar 81% namun dapat dilihat semakin banyak jumlah LHP yang diselesaikan tidak tepat waktu dari 865 LHP di tahun 2017 menjadi 980 LHP di tahun 2018, sedangkan pada tahun 2019 rasio penyelesaian pemeriksaan tepat waktu mengalami penurunan 17% dari tahun 2018 menjadi 64%, padahal jumlah LHP yang dikerjakan pada tahun 2019 sejumlah 1.812 lebih sedikit dari jumlah LHP tahun 2018 yang sebanyak 5.115. Penurunan jumlah LHP tidak diikuti dengan meningkatnya rasio penyelesaian pemeriksaan tepat waktu, jadi kinerja pegawai belum optimal.

Upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai salah satunya dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja serta penerapan disiplin oleh pimpinan supaya sumber daya manusia dalam hal ini pegawainya dapat menggunakan semua potensi yang dimiliki guna mencapai kinerja yang optimal. Beberapa upaya telah Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Belitung lakukan, salah satunya melalui penerapan gaya kepemimpinan oleh Kepala Kantor

Wilayah guna mempengaruhi kinerja pegawai, namun walaupun telah diberi dorongan motivasi oleh Kepala Kantor Wilayah masih terlihat adanya pegawai dengan motivasi kerja yang rendah dan pegawai yang masih belum bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil kinerja yang optimal, serta tingkat disiplin pegawai Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung yang masih berbeda, ada yang baik, cukup baik, dan tidak baik, terlihat dari frekuensi pegawai yang terlambat, pulang sebelum waktunya dan absensi yang cukup tinggi, pegawai sering mangkir saat jam kerja serta bermalas-malasan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Tabel 1.2
Data Kehadiran Pegawai Tahun 2019

Bulan	Total Pegawai	Pegawai yang Hadir Sebulan Penuh	Pegawai yang Terlambat, Pulang Sebelum Waktunya, dan Absen	Persentase
Januari	136	124	12	91.18%
Februari	136	120	16	88.24%
Maret	136	131	5	96.32%
April	136	128	3	94.12%
Mei	136	120	16	88.24%
Juni	136	133	3	97.79%
Juli	136	113	23	83.09%
Agustus	136	121	15	88.97%
September	136	126	10	92.65%
Oktober	136	132	4	97.06%
November	136	121	15	88.97%
Desember	136	129	7	94.85%

Sumber : Bagian Umum

Pada dasarnya organisasi tidak hanya mengharapkan sumber daya manusia yang cakap dan terampil, tetapi lebih penting lagi, organisasi mengharapkan pegawainya mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kinerja yang optimal, karena keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh faktor

manusia atau pegawai dalam mencapai tujuannya, maka pegawai yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja pegawai akan menunjang tercapainya keberhasilan suatu organisasi, maka dibutuhkan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi. Fungsi pemimpin dalam sebuah organisasi sangat penting yaitu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya melalui jalan dan cara yang benar.

Memahami dengan baik mengenai konsep kepemimpinan sangat membantu seseorang dan organisasi bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dan kondisi yang diinginkan. Organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku pegawainya, hal tersebut diperlukan karena para pegawai bekerja selalu bergantung pada pimpinan. Apabila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik, kondisi sebaliknya apabila seorang pemimpin mampu melaksanakan fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasaran yang sudah ditetapkan.

Salah satu peran penting pemimpin yaitu mempengaruhi cara kerja pegawai. Kepemimpinan memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya, karena pemimpin merupakan kekuatan inspirasional, kekuatan semangat dan kekuatan moral yang kreatif, yang mempunyai pengaruh terhadap pegawainya, yang mampu mengubah sikap sehingga mereka merasa nyaman dengan kepemimpinannya. Seorang pemimpin harus dapat mempelajari karakter pegawainya, sehingga dapat mengevaluasi

dirinya, dan mengetahui apakah kepemimpinannya sesuai dengan kemauan, kemampuan maupun harapan pegawai. Keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya, dimana terdapat perbedaan perilaku antar individu yang dihadapi akan menunjang terbentuknya suatu kepemimpinan yang efektif. Keputusan yang diambil seorang pemimpin memberi pengaruh yang besar terhadap kelangsungan kegiatan dan pengembangan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang secara bijaksana dan baik harus dapat memberikan kepuasan kepada para pegawai dan selalu berusaha memperhatikan gairah serta semangat kerja mereka. Pihak pimpinan harus mempunyai kemampuan, mengelola, mengarahkan, mempengaruhi, memerintah dan memotivasi bawahannya untuk memperoleh tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Teori-teori tentang kepemimpinan telah banyak diteliti dengan maksud untuk mengetahui bagaimana sebenarnya kepemimpinan yang baik dan berhasil itu, disamping itu teori-teori kepemimpinan dikaji untuk mengetahui unsur-unsur apa saja yang membentuk pribadi seseorang sehingga dapat membentuk karakter seorang pemimpin yang disegani dan mempunyai pengaruh besar terhadap pegawainya. Seluruh kepribadian tentang kepemimpinan telah dicoba untuk dianalisis seperti : keadaan fisik, kehidupan sosial, imajinasi, kesabaran, intelegensi, dan lain sebagainya.

Pemimpin yang ideal dituntut harus mampu mengenal identitas dirinya secara tepat, selain itu pemimpin juga harus bisa memberikan dan menunjukkan keteladanan hidupnya, lebih jauh lagi pemimpin diharuskan memiliki pengaruh bagi bawahannya. Dengan kata lain, pemimpin harus menjadi corong, bertindak

sebagai mercusuar yang selalu menerangi dan membimbing, menjadi tongkat penuntun, menjadi pelita bernyala dan bahkan menjadi teladan bagi pegawainya.

Seorang pemimpin sangat perlu menerapkan hal tersebut di atas karena pemimpin harus mampu menunjukkan sikap, sifat, tingkah laku yang baik bagi bawahannya sehingga pemimpin mampu menjadi contoh, tempat meminta petunjuk, bahkan pada tingkat tertentu pemimpin harus dapat menjadi tempat berkeluh kesah bagi pegawai baik suka maupun duka. Pada titik inilah seseorang mendapat *primus inter pares* atau nilai utama untuk diangkat menjadi pemimpin. Bagi pegawai yang memiliki pimpinan dengan karakter diatas, mereka merasa lebih bersemangat meningkatkan kinerjanya, mendapatkan kepuasan di dalam pekerjaannya, berprestasi dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya dan bersikap loyal terhadap organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

Pimpinan dalam memperoleh tujuan yang diinginkan oleh organisasi salah satu yang dapat dilakukan yaitu memberikan dorongan yang mampu memberikan kesadaran dan kemauan bagi pegawai untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi, dorongan tersebut disebut dengan motivasi kerja. Namun demikian memberikan motivasi bukanlah hal yang mudah, motivasi mewakili proses-proses psikologikal yang mendorong timbulnya tindakan berupa sikap dan perilaku. Motivasi kerja tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, namun dapat disimpulkan dari sikap dan perilaku yang nampak dan ditampilkan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pegawai dalam menghadapi situasi kerja dalam organisasi. Motivasi merupakan koncisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan

organisasi. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja optimal.

Sikap mental pegawai haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik (siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya, pegawai dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama organisasi), dengan sikap mental tersebut maka pegawai akan lebih disiplin dalam bekerja.

Disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan para pegawai lainnya serta meningkatkan prestasi dan kinerja. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, ada beberapa hal yang berkaitan dengan kedisiplinan salah satunya yaitu pelanggaran dan aturan yang mengatur pegawai dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk mendorong disiplin dari diri para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperolehnya hasil yang optimal. Adapun bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan dan tertib sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan tugasnya.

Ketiga fungsi manajemen sumber daya manusia yang telah disebutkan di atas yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin dinilai mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan salah satu kondisi yang dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, artinya apabila kinerja pegawai dinilai rendah, maka akan mengakibatkan kondisi

yang buruk dalam organisasi tersebut. Sebaliknya kinerja yang tinggi sangat diinginkan oleh para pimpinan di organisasi, karena hal tersebut berkaitan erat dengan hasil positif yang mereka harapkan.

Berdasarkan penjelasan di atas dan kondisi-kondisi yang terjadi saat ini di Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk tesis dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Disiplin serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat diidentifikasi masalah terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung, diantaranya :

1. Belum optimalnya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, sedangkan haknya selalu diberikan tepat waktu.
2. Gaya Kepemimpinan yang diterapkan belum efektif, belum mampu memberdayakan pegawai, belum dapat memotivasi pegawai untuk lebih semangat dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja.
3. Motivasi kerja pegawai Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung belum maksimal hal ini ditunjukkan oleh pegawai yang masih belum bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil kinerja yang optimal.

4. Kurangnya tingkat disiplin pegawai, baik menyangkut waktu dan ketaatan prosedur dan mekanisme kerja.
5. Disiplin pegawai masih berbeda, ada yang baik, cukup baik, dan tidak baik, hal ini ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi pegawai dengan berbagai macam alasan, sering mangkir saat jam kerja dan bermalas-malasan dalam menyelesaikan pekerjaannya, walaupun pimpinan telah memberikan perhatian secara langsung kepada pegawai dan pimpinan sering mengawasi atau mengontrol langsung pegawai.
6. Pegawai cenderung malas dan tidak peduli pada tujuan organisasi.

C. Pembatasan Masalah

Banyak hal yang menyebabkan kinerja pegawai menjadi kurang optimal, dari identifikasi masalah diatas, peneliti memberikan batasan ruang lingkup dari penelitian yang akan dilakukan disebabkan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam diri peneliti baik menyangkut kemampuan dan waktu agar penelitian ini lebih terfokus, maka dari beberapa masalah yang telah teridentifikasi diatas peneliti membatasi permasalahan yang akan diteliti hanya pada pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja terhadap Disiplin serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka permasalahan yang diteliti dalam studi ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung ?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung ?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung ?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung ?
5. Apakah terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung ?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan membuktikan :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung.
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung.

5. Pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung

F. Kegunaan Penelitian

Melalui Penelitian ini diharapkan hasil-hasil yang didapat akan ada kegunaannya bagi Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan bagi Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung untuk mengetahui faktor-faktor yang meningkatkan Kinerja Pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
2. Menambah pengetahuan peneliti dalam bidang yang diteliti baik secara teoritis maupun aplikasi.
3. Secara teoritis :
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan memberi kontribusi terhadap teori yang sedang diteliti.
 - b. Memberikan kontribusi atau sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya yang terkait dengan variabel dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Micahels. 2013. *Seni Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Cahyantara, I Putu Agus Eka dan Made Subudi. 2015. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipasif dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Dan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali, Area Bali Selatan" dalam: E-Jurnal Manajemen Unud. Vol. 4 No.7, Hal. 2016-2035.
- Febriyanti, Ekha. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Primal dan Motivasi Terhadap Disiplin Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bekasi" dalam Jurnal Ekbang. Vol. 3 No. 1, Hal. 1-11
- Ghozali, Imam. 2014. *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson, James. L; John. M. Ivancevich dan James H. Donelly, 2013. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Hair Jr, Joseph F., et. al. 2013. *Multivariate Data Analysis. Fifth Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS
- Haryono, Siswoyo. 2011. *Intisari Teori Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Haryono, Siswoyo. 2014. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Haryono, Siswoyo. 2017. *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Jakarta: Luxima Metro Media.
- Haryono, Siswoyo. 2018. *Manajemen Kinerja SDM Teori & Aplikasi*. Jakarta: Luxima Metro Media.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Kartono, Kartini. 2015. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kedua belas. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nisyak, Ila Rohmatun. 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" dalam *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. Vol. 5 No. 4, Hal. 1-22.
- Oktariansyah, Adrian. 2018. Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Meta Analisis). Tesis Program Studi S2 Magister Manajemen Universitas Tridianti Palembang.
- Pancasila, Irwan. 2015. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PT Bukit Asam (Persero) Tbk di Unit Kerja Tanjung Enim. Palembang, Jakarta, Ombilin dan Unit Pengusahaan Briket Tarahan Lampung". *Jurnal*.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Soedarsono, Dewi K. 2014. *Sistem Manajemen Komunikasi*, Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Sudarmanto. 2015. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Edisi Tiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, Johannes. 2012. *Metode Riset Aplikasi Dalam Pemasaran*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Susanty, Aries dan Sigit Wahyu Baskoro 2012. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) APD Semarang)" dalam *Jurnal J@TI Undip*. Vol. VII No.2, Hal 77-84.

- Sutikno, M. Sobry. 2014. *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*. Lombok: Holistica.
- Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, Miftah. 2015. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rajawali Pers.
- Wasiman. 2018. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Batam" dalam *Jurnal Akrab Juara*. Vol. 3 No. 1, Hal. 18-30.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Widayati, Christina Catur. Septy W. dan Thea H. Rahardjo. 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri KCP Jakarta Kota" dalam *Jurnal JRMB*. Vol. 11 No.2, Hal. 91-101.
- Yekti, Sundoro. 2012. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur" dalam *Jurnal Paradigma*. Vol. 1 No. 3, Hal. 336-356.
- Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-15/PJ/2018 tentang Kebijakan Pemeriksaan.