

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP DISIPLIN  
SERTA DAMPAKNYA TERHADAP 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 : Nyayu Miftahul Huda  
NPM : 204441021  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS TRIDINANTI PALEMBANG  
TAHUN 2022**

**LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS**

Tesis ini Telah Disetujui untuk Diujikan

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP DISIPLIN SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA  
PEGAWAI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL  
PAJAK SUMATERA SELATAN DAN KEPULAUAN  
BANGKA BELITUNG**

**Nama : NYAYU MIFTAHUL HUDA  
NPM : 204441021  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menyetujui :

Palembang, Februari 2022  
Pembimbing I



**Dr. Hj. Ir. Manisah, M.P.**

Palembang, Februari 2022  
Pembimbing II



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

Mengetahui :

Palembang, Februari 2022  
Dekan



**Dr. Misy. Mikial, SE, M.Si, Ak. CA., CSRS**

Palembang, Februari 2022  
Kaprod MM



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

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nyayu Miftahul Huda  
Nomor Pokok : 204441021  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya  
Kepemimpinan Terhadap Disiplin Serta Dampaknya  
Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah  
DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen 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 dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis yang saya susun ini bukan hasil karya saya 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 berlaku.

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

Palembang, Maret 2022

Yang Menyatakan,



Nyayu Miftahul Huda

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS .....	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Pembatasan Masalah .....	11
D. Rumusan Masalah .....	11
E. Tujuan Penelitian .....	12
F. Kegunaan Penelitian.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	15
A. Kajian Pustaka.....	15
1. Kinerja .....	15
2. Lingkungan Kerja.....	27
3. Gaya Kepemimpinan.....	34
4. Disiplin .....	42
B. Hasil Penelitian Yang Relevan.....	50
C. Kerangka Berpikir.....	58
D. Hipotesis Penelitian.....	64
BAB III METODE PENELITIAN.....	65
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	65
1. Tempat Penelitian.....	65
2. Waktu Penelitian .....	65

B.	Desain Penelitian.....	66
C.	Populasi, Sampel dan Teknik Sampling.....	66
1.	Populasi .....	66
2.	Sampel dan Teknik Sampling.....	67
D.	Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian.....	68
1.	Teknik Pengumpulan Data Primer .....	68
2.	Teknik Pengumpulan Data Sekunder .....	69
3.	Instrumen Penelitian.....	70
E.	Variabel, Definisi Konseptual dan Operasional Variabel.....	71
1.	Variabel .....	71
2.	Definisi Konseptual .....	72
3.	Definisi Operasional.....	72
F.	Teknik Analisis Data.....	75
1.	Analisis Deskriptif.....	78
2.	Analisis Inferensial.....	79
G.	Hipotesis Statistika.....	83
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>85</b>
A.	Analisis Deskriptif .....	85
1.	Deskripsi data demografi responden .....	85
3.	Deskriptif data jawaban responden .....	89
B.	Analisis Inferensial.....	90
1.	Pengukuran Model Variabel / <i>Outer Model</i> .....	90
2.	Pengukuran Struktur / <i>Inner Model</i> .....	104
3.	Uji Hipotesis.....	106
C.	Pembahasan Hasil penelitian.....	112
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>		<b>120</b>
A.	Kesimpulan .....	120
B.	Implikasi Kebijakan .....	122
1.	Lingkungan Kerja.....	123
2.	Gaya Kepemimpinan.....	124
3.	Disiplin.....	124
4.	Kinerja Pegawai.....	125

C. Saran.....	126
1. Saran untuk Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung.....	126
2. Saran untuk penelitian selanjutnya .....	127
DAFTAR PUSTAKA .....	129
LAMPIRAN 1 Pengantar Daftar Kuisioner .....	133
LAMPIRAN 2 Data Tabulasi Jawaban Responden .....	139
LAMPIRAN 3 Hasil Pengolahan Smart PLS .....	143
RIWAYAT HIDUP.....	153

## ABSTRAK

Nyayu Miftahul Huda, Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung, dibawah bimbingan Dr. Hj. Ir. Manisah, M.P. M.M dan Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Si. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan 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 Fungsional Pemeriksa Pajak pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung. Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 33 pegawai negeri sipil. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode survey dengan cara menyebarkan Kuesioner. Sedangkan teknis analisis menggunakan program *Partial Least Square (PLS)* untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin serta dampaknya pada kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan ( $3,414 \geq 1,967$ ) dan gaya kepemimpinan ( $2,056 \geq 1,967$ ) terhadap disiplin. Variabel lingkungan kerja ( $2,054 \geq 1,967$ ), variabel gaya kepemimpinan ( $2,650 \geq 1,967$ ) dan Disiplin ( $8,911 \geq 1,967$ ) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin terbukti berpengaruh tidak langsung atau dalam artian dapat menjadi variabel mediasi antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai ( $3,722 \geq 1,967$ ). Variabel disiplin juga terbukti berpengaruh tidak langsung atau dalam artian dapat menjadi variabel mediasi antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ( $1,996 \geq 1,967$ ).

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

## ***Abstract***

Nyayu Miftahul Huda, *Influence of Work Environment and Leadership Style on Discipline and Their Impact on Employee Performance at DJP Regional Office of South Sumatra and Bangka Belitung island, under the guidance of Dr. Hj. Ir. Manisah, M.P. M.M and Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Sc. This study aims to see the effect of the work environment and leadership style on employee performance with discipline as a mediating variable.*

*The research was conducted at DJP Regional Office of South Sumatra and Bangka Belitung island with research subjects are all Functional Tax Auditors at DJP Regional Office of South Sumatra and Bangka Belitung island. The number of respondents in this study were 33 civil servants. The data collection technique was carried out by survey method by distributing questionnaires. While the technical analysis uses the Partial Least Square (PLS) program to examine the effect of the work environment and leadership style on discipline and their impact on employee performance.*

*The results of this study indicate that there is a positive and significant effect of leadership style variables ( $3.414 \geq 1.967$ ) and leadership style ( $2.056 \geq 1.967$ ) on discipline. Work environment variables ( $2.054 \geq 1.967$ ), leadership style variables ( $2.650 \geq 1.967$ ) and discipline ( $8.911 \geq 1.967$ ) also have a positive and significant effect on employee performance. Discipline variable proved to have an indirect effect or in the sense that it can be a mediating variable between work environment variables on employee performance ( $3.722 \geq 1.967$ ). Discipline variable has also been shown to have an indirect effect or in the sense that it can be a mediating variable between leadership style variables on employee performance ( $1,996 \geq 1,967$ ).*

**Keywords: Work Environment, Leadership Style, 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 (Hasibuan, 2016, p. 2). 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 ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2016, p. 10). 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.

Salah satu hakikat hidup manusia adalah selalu hidup dalam organisasi atau berorganisasi. Hal ini disebabkan karena manusia tidak akan mampu hidup sendiri tanpa adanya interaksi dengan manusia lain dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Di samping itu, manusia memiliki keterbatasan kemampuan fisik dan psikis, pemilikan materi dan waktu dalam usaha untuk mencapai tujuannya.

Organisasi/institusi adalah sebuah wadah untuk sekumpulan orang yang bekerja sama secara rasional serta sistematis yang dipimpin atau terkendali untuk mencapai tujuan tertentu memanfaatkan sumber daya yang ada di dalamnya (Davis, 1962, pp. 15-19). Dalam mencapai tujuannya setiap instansi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat didalamnya. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada kehandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di instansi/organisasi tersebut.

Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain, apabila salah satu dari elemen itu hilang atau rusak, maka akan berakibat pada elemen-elemen yang lain. Sistem tersebut dapat terus bekerja dengan baik selama anggota yang ada dalamnya bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dibebankan dengan baik sehingga dengan kinerja yang baik tersebut maka tujuan organisasi dapat tercapai. Artinya kinerja organisasi sangat di pengaruhi oleh kemampuan atau kinerja sumber daya manusia yang dimiliki organisasi tersebut.

Organisasi yang mewadahi seluruh lapisan masyarakat dengan ruang lingkup negara disebut sebagai organisasi publik. Salah satu organisasi publik yang ada di Indonesia adalah Direktorat Jenderal Pajak. Organisasi publik ini memiliki kewenangan yang sah di bidang politik, administrasi, pemerintahan, dan hukum secara terlembaga sehingga mempunyai kewajiban melindungi warga, melayani kebutuhan, dan sebaliknya berhak pula memungut pajak untuk pendanaan serta menjatuhkan hukuman sebagai sanksi penegakan peraturan.

Sebagai instansi yang melayani kepentingan publik, Direktorat Jenderal Pajak beserta jajarannya berkewajiban untuk menyelenggarakan *good governance* (tata pemerintahan yang baik). Transparansi dan keterbukaan adalah dua hal mutlak yang selalu menjadi tuntutan utama dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap pelaksanaan administrasi perpajakan (*image and integrity*), meningkatkan kepatuhan masyarakat (*compliance*), dan meningkatkan produktivitas pegawai pajak (*efficiency*).

Direktorat Jenderal Pajak merupakan unit kerja di bawah koordinasi Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan. Direktorat Jenderal Pajak memiliki posisi krusial karena memiliki tugas dalam menghimpun penerimaan negara melalui pajak. Dalam satu dasawarsa ini, kurang lebih 75% penerimaan negara berasal dari pajak. Bahkan untuk tahun 2020 lebih dari 83% penerimaan negara berasal dari pajak karena dari sektor perpajakan diharapkan dapat menyumbangkan penerimaan negara sebesar Rp 1.865,7 triliun dari total rencana penerimaan sebesar Rp 2.233,2 triliun. Dalam perspektif anggaran, penerimaan pajak merupakan faktor penentu besarnya APBN. Mayoritas pembiayaan APBN berasal dari penerimaan pajak (<https://www.kemenkeu.go.id/dataapbn>, 2020)

Organisasi Direktorat Jenderal Pajak terbagi atas unit kantor pusat dan unit kantor operasional. Kantor pusat terdiri atas sekretariat direktorat jenderal, direktorat, dan jabatan tenaga pengkaji. Unit kantor operasional terdiri atas Kantor Wilayah DJP (Kanwil DJP), Kantor Pelayanan Pajak (KPP), Kantor Pelayanan,

Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP), Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (PPDDP), Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (KPDDP) dan Kantor Layanan Informasi Perpajakan (KLIP) (sadar Pajak, 2021).

Organisasi Direktorat Jenderal Pajak adalah organisasi terbesar dalam lingkungan Kementerian Keuangan dengan jumlah kantor operasional lebih dari 500 unit dan jumlah pegawai lebih dari 42.000 orang. Segekap sumber daya yang ada tersebut diberdayakan untuk melaksanakan pengamanan penerimaan pajak yang beban setiap tahunnya semakin berat. Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak yang berkantor di Jakarta tentunya memiliki wilayah kerja yang begitu luas sampai ke pelosok kabupaten/kecamatan. Untuk menjadi penghubung antara unit-unit kerja di daerah maka peran Kantor Wilayah menjadi kian penting. Disinilah keberadaan Kantor Wilayah diharapkan dapat menjalankan peran itu dengan sebaik-baiknya. Kantor Wilayah mempunyai tugas melaksanakan analisis, penjabaran, koordinasi, bimbingan, evaluasi, dan pengendalian kebijakan serta pelaksanaan tugas di bidang perpajakan dalam wilayah kerjanya. Kantor Wilayah merupakan unit eselon II (dua) yang membawahi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama/Madya dan Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP). Legalitas keberadaan Wilayah dan fungsinya merupakan perwujudan dari Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan yang kemudian diturunkan kembali menjadi Peraturan Menteri Keuangan (PMK) nomor 234/ PMK.OI/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP) Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung memiliki wilayah kerja yang terdiri dari dua Provinsi yaitu Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung dengan wilayah kerja seluas 103.124,91 KM<sup>2</sup>. Selama tahun 2020, Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung telah menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan pembinaan dijalankan secara rutin dan terjadwal begitu pula dengan kegiatan untuk koordinasi juga dijalankan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung beralamat di Jalan Tasik, Kambang Iwak, Palembang 30135, struktur organisasi Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan 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 152 pegawai yang terdiri dari 1 Pimpinan Tinggi Pratama, 6 Pejabat Administrator, 21 Pejabat Pengawas, 33 Pemeriksa Pajak, 7 Penilai Pajak, 3 Penyuluh Pajak, 24 Penelaah Keberatan, dan 57 Pelaksana.

Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung selalu berupaya untuk menjalankan tugas dan fungsinya secara maksimal sesuai dengan target rencana strategis yang telah ditetapkan. Namun, kondisi kinerja pegawai mempengaruhi tercapainya target organisasi/instansi, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Salah satu target Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung adalah tercapainya target pemeriksaan tepat waktu, tetapi hal ini terus mengalami penurunan seperti yang dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Rasio Penyelesaian Pemeriksaan Tepat Waktu 2017-2020**

Tahun	Jangka Waktu		Rasio Penyelesaian Pemeriksaan Tepat Waktu
	Tepat Waktu	Tidak Tepat Waktu	
2017	24	2	92%
2018	38	17	69%
2019	15	14	52%
2020	7	23	23%

Sumber : diolah dari data ALPP (Per Oktober 2021)

Sinambela, (2012, p. 3) menjelaskan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Dengan kinerja karyawan yang tinggi akan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja, lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya serta akan mendorong sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan yang ditunjukkan dengan kenaikan produktivitas karyawan. Kinerja juga bisa diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja pegawai pada Kanwil 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 Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen, dan Penyidikan (P2IP) dimana 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.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya yang dibebankan misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain (Sunyoto, 2012, p. 43).

Aspek lingkungan kerja yang berpengaruh besar adalah kondisi lingkungan kerja yang dibagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Menurut Sedarmayanti, (2011, p. 26) Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, seperti : pencahayaan, pewarnaan, kebisingan, keamanan, temperature, suhu ruangan, dekorasi tempat bekerja, komunikasi atasan dan bawahan, kepedulian atasan, dan konflik atasan dan bawahan. Sedangkan dari sisi non fisik, lingkungan kerja yang baik ditentukan oleh hubungan kerja yang menyenangkan, harmonis, dan saling menghargai sesuai posisi masing-masing,

baik antara bawahan dengan atasan, maupun sebaliknya, termasuk juga antar manajer / pimpinan unit kerja.

Di Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung sendiri, lingkungan kerja fisiklah yang masih masih dirasa kurang memadai sehingga perlu mendapat perhatian. Contohnya, pencahayaan yang kurang sehingga ruangan senantiasa terlihat gelap dan suram, meja kerja yang kecil, kondisi ruangan yang seringkali berisik karena ada banyak orang yang menempati ruangan tersebut, pendingin udara yang sudah berumur sehingga tidak berfungsi dengan baik dan menjadikan suhu ruangan tidak terlalu dingin, serta asap rokok pegawai yang masuk ke dalam ruangan akan mengurangi kenyamanan dalam bekerja.

Faktor lain yang merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2014, p. 265). Gaya kepemimpinan yang paling tepat digunakan oleh seorang pimpinan adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan kinerja dari para pegawainya.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung masih dirasa kurang tepat karena kadangkala pemimpin yang ada saat ini bersikap otoriter, tidak membuat *action plan* atas target yang telah diberikan pada awal tahun, tidak melakukan monitoring dan

evaluasi atas pekerjaan bawahan, tidak melakukan *coaching*, dan kurang bisa menerima masukan dari pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja, karena tanpa adanya disiplin maka segala kegiatan yang dilakukan akan mendatangkan hasil yang kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan. Akibatnya, sasaran dan tujuan perusahaan tidak tercapai dan pada akhirnya akan menghambat pertumbuhan perusahaan. Disiplin sendiri menurut Gibson & Donnelly, (2013, p. 86) diartikan sebagai suatu keadaan tertib dimana orang-orang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan yang telah ditetapkan dengan senang hati. Kurang disiplinnya pegawai di Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung terutama dalam hal tingkat kehadiran di kantor pada saat jam kerja, dimana masih cukup banyak pegawai yang datang terlambat, pulang sebelum waktunya, dan absen, seperti yang bisa dilihat dalam table berikut:

**Tabel 2**  
**Data Kehadiran Pegawai Tahun 2020**

Bulan	Total Pegawai	Pegawai yang Hadir Sebulan Penuh	Pegawai yang Terlambat, Pulang Sebelum Waktunya, dan Absen	Persentase
Januari	136	114	22	83.82%
Februari	135	112	23	82.96%
Maret	135	121	14	89.63%
April	135	112	23	82.96%
Mei	137	105	32	76.64%
Juni	137	103	34	75.18%
Juli	137	110	27	80.29%
Agustus	137	129	8	94.16%
September	137	124	13	90.51%
Oktober	135	120	15	88.89%
November	136	122	14	89.71%
Desember	136	120	16	88.24%

Selain dari permasalahan - permasalahan yang sudah dijelaskan di atas, faktor lain yang juga memberikan pengaruh bagi kinerja karyawan di Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung antara lain adalah motivasi kerja pegawai menurun yang ditandai dengan adanya pegawai yang masih belum bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil kinerja yang optimal, hal ini mungkin terjadi karena tidak adanya reward buat para pegawai yang telah memberikan kontribusi terbaik untuk organisasi.

Tingginya beban kerja bagi pegawai yang terlihat dari target penerimaan yang terus meningkat tiap tahunnya juga bisa menjadi salah-satu faktor pemicu dari menurunnya kinerja di Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung. Untuk tahun 2021 ini saja, Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung diberikan tanggung jawab untuk mengumpulkan pajak sebesar 15,41 trilyun, bertambah sebesar hampir 2 trilyun dari target penerimaan tahun 2020 yang sebesar 13,47 trilyun.

Berdasarkan penjelasan di atas dan kondisi-kondisi yang terjadi saat ini di Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk tesis dengan judul " **Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung** “.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian pada latar belakang di atas, dapat diidentifikasi masalah terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung, diantaranya :

1. Belum optimalnya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, ditunjukkan dengan masih banyaknya pemeriksaan yang diselesaikan tidak tepat waktu;
2. Lingkungan kerja fisik yang kurang memadai;
3. Gaya Kepemimpinan yang diterapkan dirasa kurang tepat;
4. Disiplin pegawai yang belum terlalu baik;
5. Motivasi kerja pegawai yang rendah;
6. Beban kerja yang cukup tinggi.

## **C. Pembatasan Masalah**

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 penulis membatasi permasalahan yang akan diteliti hanya pada pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai di Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan 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 lingkungan kerja terhadap disiplin pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung ?
2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung ?
3. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung ?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung ?
5. Apakah terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung ?
6. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung yang dimediasi oleh disiplin kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung yang dimediasi oleh disiplin kerja?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas adalah untuk mengetahui, menganalisis dan membuktikan :

1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung.
3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung.
4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung.
5. Pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung.
6. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung yang dimediasi oleh disiplin kerja.
7. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung yang dimediasi oleh disiplin kerja.

#### **F. Kegunaan Penelitian**

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

- a. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan bagi Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung untuk mengetahui faktor-faktor yang meningkatkan Kinerja Pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

- b. Menambah pengetahuan penulis dalam bidang yang diteliti baik secara teoritis maupun aplikasi.
- c. Secara teoritis :
  - 1) Hasil penelitian ini diharapkan memberi kontribusi terhadap teori yang sedang diteliti.
  - 2) Memberikan kontribusi atau sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya yang terkait dengan variabel dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arianto, D. A. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Journal Economica*, 191-200.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2013). *Seni Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Davis, K. (1962). *Human Relations at Work*. New York, San Francisco, Toronto, London.
- Ghozali, I. (2014). *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson, J. L., & Donnelly, J. M. (2013). *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan Djoerban Wajib. Jakarta: Erlangga.
- Hair Jr, J. F. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen (Vol. 2)*. Yogyakarta: BPF E.
- Haryono, S. (2011). *Intisari Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Intermedia Personalia Utama.
- (2014). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- <https://www.kemenkeu.go.id/dataapbn>. (2020). Retrieved from [kemenkeu.go.id: https://www.kemenkeu.go.id/dataapbn](https://www.kemenkeu.go.id/dataapbn)
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Koyongjan, Y. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan SMA Advent di Minahasa Utara. *Kalbat Journal Of Management*, 53-63.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- (2015). *Evaluasi Kinerja SDM (Cetakan Kedua ed.)*. Bandung: PT Refika Aditama.

- Martha, M. S. (2015). *Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Tesis di Universitas Widyatama Bandung, 25.
- Megawati, H. (2021). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh disiplin kerja pada PT Sinar Sosro Malang*.
- Nawawi, H. (2013). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, A. S. (1992). *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Nuraini, T. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam .
- Permata, S. A., & Mujiati, N. W. (2017). . Hasil analisis ditemukan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Artinya semakin baik Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Disnakertrans Ba. *E-Jurnal Manajemen UNUD*, 2280-2307.
- Pratiwi, R., & Listyorini, H. (2018). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawanbagian Produksi*. *Jurnal Visi Manajemen (JVM)*, 3(2528-2212), 311-325.
- Rahman. (2013). *Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Donggala*. *Jurnal Katalogis*, 1, 50-60.
- Riniwati, H. (2011). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja; Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang: UB Press.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*. Raja: Raja Grafindo Persada.
- Rohman, S. F. (2017). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja (Studi pada Pegawai Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Yogyakarta.
- Rosalina, M., & Wati, N. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ekobis : Ekonomi, Bisnis, dan Manajemen*, 18-32.
- sadar Pajak. (2021). Retrieved from [edukasi.pajak.go.id: https://edukasi.pajak.go.id/struktur-organisasi-djp.html](https://edukasi.pajak.go.id/struktur-organisasi-djp.html)

- Saraswati, W. S., & Azzuhri, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Disiplin Kerja Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*.
- Sedarmayanti. (2011). *Membangun Lingkungan kerja Serta Meningkatkan kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soedjono. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Manajemen dan kewirausahaan*, 7.
- Subekhi, A., & Jauhar, M. (2012). *Pengantar Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Cetakan ke-3 ed.)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Supranto, J. (2012). *Metode Riset Aplikasi Dalam Pemasaran*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Susanty, A., & Baskoro, S. W. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) APD Semarang. *J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 77-84.
- Sutikno, M. S. (2014). *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*. Lombok: Holistica.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, M. (2015). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rajawali Pers.
- Wasiati, H. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Oleh Disiplin Kerja. *Upajiwana Dewantara*.

- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja (Edisi Kelima ed.)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widayati, C. C., W, S., & Rahardjo, T. H. (2016). Pengaruh Gaya kepemimpinan Delegatif, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Mandiri KCP Jakarta Kota. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 91-101.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *SPSS COMPLETE : Teknik Analisis Statistik Terlengkap Dengan Software SPSS*. Jakarta: Salemba Empat.